

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Методичні вказівки для
проведення практичних занять та
організації самостійної роботи
з дисципліни

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ
(МЕНЕДЖМЕНТ)

*(для студентів усіх форм навчання напряму
підготовки 6.030601 «Менеджмент»
та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»)*

Харків
ХНУМГ
2015

Методичні вказівки для проведення практичних занять та організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. В. С. Шевченко. – Харків : ХНУМГ, 2015. – 78 с.

Укладач: к.е.н. **В. С. Шевченко**

Рецензент: д.е.н., проф. **Н. О. Кондратенко**

Рекомендовано кафедрою менеджменту і маркетингу в міському господарстві, протокол засідання № 1 від 28.08.2013 р.

ЗМІСТ

1. Мета, предмет і завдання дисципліни	4
2. Методи навчання	4
3. Засоби навчання і контролю. Оцінка роботи студентів	8
4. Порядок проведення практичних (семінарських) занять	9
3. Організація самостійної роботи студентів	53
Список рекомендованих джерел	77

1. Мета, предмет і завдання дисципліни

Мета та завдання вивчення дисципліни: формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями, набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень. Вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

Предмет вивчення у дисципліні: система управління організацією

2. Методи навчання

При проведенні практичних занять з менеджменту використовуються активні методи навчання. Розглянемо деякі з них.

2.1 Мозковий штурм

Це один з ефективних методів стимулювання творчої активності, що виходить із припущення, що при звичайних прийомах обговоренні цього питання і вирішення проблем виникненню новаторських ідей перешкоджають контрольні механізми свідомості, які сковують потік цих ідей під тиском звичних, стереотипних форм прийняття рішень.

Мета методу: генерування студентами ідей з певної про-проблеми, розвиток навичок вирішення проблем.

Методика проведення занять: викладач формулює проблему і дає студентам (аудиторії або окремим групам) деякий час на її обдумування, а потім пропонує обговорити її у вільній формі. Запропоновані ідеї фіксуються, доповнюються і розвиваються всіма учасниками, після чого підводяться підсумки.

2.2 Робота в групах

Мета методу: підвищення активності роботи студентів, відпрацювання навичок роботи у "командах", визначення соціальної ролі кожного студента в колективі, оптимізація даної соціальної ролі.

Методика проведення занять: студенти діляться на групи з 4 – 6 осіб. Одержувані під час практичної роботи завдання обговорюються і виконуються в групах. Після виконання завдання група делегує представника для виступу перед всією аудиторією. У разі недостатньо повного, виразного і точного виступу свого представника члени групи мають можливість виправляти і доповнювати його.

Після закінчення певного терміну роботи в групах викладач може провести тестування групи з метою визначення соціальної ролі кожного студента; крім того, спостереження за роботою в групах з даної метою ведеться на всіх заняттях. За підсумками тестування в разі необхідності викладач перерозподіляє групові ролі або переформує групи.

Робота в групах передбачає гнучкі схеми взаємодій між групами, коли, наприклад, результати роботи однієї групи служать завданням для роботи іншої

групи; коли одна група виробляє рішення щодо проблеми, а інша є її опонентом, обговорення при цьому переходить в дебати; коли групи переформуються динамічно, в ході виконання завдання або рольової гри; коли кілька груп послідовно використовують результати обговорень і пошук рішення проблеми попередніх груп (групи) для порівняння зі своїм варіантом вирішення і пошуку кращого - метод акваріума і т. д.

2.3 Пленарна дискусія

Мета методу: обмін ідеями, рішеннями, досвідом; підбиття підсумків роботи в групах.

Методика проведення занять: 1-й варіант - пленарна дискусія є аналогом мозкового штурму, але проблема не конкретизується, учні висловлюються широко і вільно, фіксуючих записів на дошці не ведеться, допускаються відхилення від теми. Викладач не домінує. У другій частині дискусії підводяться підсумки. Викладач бере на себе провідну роль.

2-й варіант - пленарна дискусія проводиться після групової роботи у процесі обміну думками та підбиття підсумків. Викладач в потрібні моменти бере на себе управління дискусією.

2.4 Семінар

Мета методу: розвиток дослідницьких здібностей, вміння працювати з літературою, уміння мислити, вміння ясно, чітко, логічно і виразно доводити свої думки до слухачів.

Методика проведення занять: до занять студенти отримують методичні вказівки з переліком питань, що виносяться на слухання та перелік літератури для самостійної роботи. Під час проведення занять викладач виступає в ролі експерта з даної проблеми, хоча у багатьох випадках можливий відступ викладача від експертного оцінювання виступів з метою переростання їх в інші форми: мозкового штурму, пленарної дискусії, дебатів.

2.5 Ділова гра

Являє собою метод імітації деяких реальних або уявних ситуацій для вироблення і прийняття управлінських рішень, шляхом гри за заданими правилами групи людей чи людини і ЕОМ.

Мета методу: створити навчальні управлінські взаємодії, які в спресованих тимчасових умовах моделюють господарську, ділову середу між студентами (групами студентів), що представляють уявні організації. Носить змагальний характер

Методика проведення занять:

1. Підготувати сценарій гри, в якому повинні бути відображені - учбові цілі, завдання, сюжет, правила, ролі, методи оцінки результатів підведення підсумків;

2. Приготувати ресурси гри: приміщення, робочі місця, роздатковий матеріал, стенди, плакати, папір і т. д.;

3. Довести до студентів сюжет, умови, правила, цілі гри, створити відповідний настрій;

4. Провести гру і підвести підсумки та нагородження переможців;

5. На закінчення запропонувати учасникам гри висловитися щодо проведеної гри, з аналізом своїх дій, думок, переживань;

6. Дати завдання студентам скласти власне резюме про гру: її цінності і отриману користь; про те, як вона була проведена; про досягнення та недоліки учасників гри; запропонувати варіанти розвитку сценарію в інших напрямках; дати пропозиції по вдосконаленню гри; ідеї подібних ігор по темі.

2.6 Рольова гра

Мета методу: шляхом створення і програвання контрольованої навчальної ситуації, що моделює реальну управлінську ситуацію, навчить студентів приймати професійні ролі, діяти в заданих умовах відповідно до прийнятих ролей, підходити до навчальних ситуацій з різних точок зору (менеджера або підлеглого), виробляти навички роботи менеджера, шукати оптимальні рішення проблемних і конфліктних ситуацій. Рольові ігри можуть використовуватися самостійно або бути складовою частиною ділових ігор.

Методика проведення занять:

1. Запропонувати студентам заздалегідь підготовлений сценарій гри.

2. Виділити і описати ролі, роздати ігровий матеріал.

3. Дати час на підготовку.

4. Скомпонувати ігровий майданчик.

5. Провести гру.

6. Обговорити методом пленарної дискусії підсумки гри.

7. На закінчення запропонувати учасникам гри висловитися щодо проведеної гри, з аналізом своїх дій, думок, переживань.

8. Дати завдання студентам скласти власне резюме про гру: її цінність і отриману користь; про те, як вона була проведена; про досягнення та недоліки учасників гри; запропонувати варіанти розвитку сценарію в інших напрямках; дати пропозиції по вдосконаленню гри; ідеї подібних ігор по темі.

2.7 Аналіз конкретних ситуацій (Кейси)

Мета методу: запропонувати студентам проблеми, засновані на реальних ситуаціях менеджменту та адаптовані для навчальних цілей, навчити студентів шляхом вирішення даних навчальних ситуацій практичних навичок аналізу та вирішення ділових ситуацій.

Методика проведення занять:

1. Запропонувати студентам матеріал "Кейсів", провести коротку, чітку, зрозумілу презентацію матеріалу, поставити питання, на які студенти повинні дати відповіді. В залежності від складності матеріалу можлива поетапна постановка питань.

2. Дати час на прочитання і осмислення матеріалу.

3. Відповісти на питання студентів по суті матеріалу.

4. Провести заняття методом роботи в групах.

5. Дати студентам завдання підготувати індивідуальні звіти, в яких були б відображені: проведений аналіз ситуації, відповіді на поставлені питання, пропозиції по вдосконаленню матеріалу "Кейсів", запропонований новий матеріал з даної навчальної темию.

2.8 Віртуальна середа

Мета методу: навчити студентів шляхом абстрагування і виділення самого суттєвого створювати для навчальних цілей за аналогією з реально існуючими уявні організації, менеджерами яких вони є; навчити студентів конкретизувати навчальні питання і завдання по темі практичного заняття стосовно фірмі-моделі; навчити їх системному, об'ємному, діалектичному мисленню шляхом розвитку фірми від однієї навчальної теми до іншої і шляхом вирішення навчальних проблемних ситуацій, що виникають у процесі життєдіяльності уявної фірми з урахуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; сприяти розвитку творчої уяви, пам'яті, логічного мислення, вміння оперувати уявними образами і формами.

Методика проведення занять:

1. До практичних занять викладач дає студентам завдання розбитися на групи по 5 - 6 чоловік. Кожна група повинна спільно придумати 2 - 3 варіанти уявної (віртуальної) організації, менеджерами якої вони є. Бажано, щоб прообразом віртуальної організації була реально існуюча організація, реальні проблеми якої можна було б трансформувати в «Кейсі». У завданні обумовлюються вимоги до первинних характеристик організації. Виконані завдання оформляються в комп'ютерному варіанті та роздрукованими подаються викладачеві за кілька днів до першого практичного завдання.

2. На першому практичному занятті кожна група проводить подання своїх уявних фірм, викладач виступає в ролі експерта, консультує студентів і остаточно стверджує фірми. Метою даного етапу занять є створення досить різноманітних фірм, підприємств, організацій, що охоплюють широке поле діяльності людини,.

3. На наступних заняттях методом роботи в групах відбувається вирішення навчальних проблем, виконуються навчальні завдання, готуються відповіді за темами в кожній робочій групі стосовно до своєї фірми. При цьому шляхом презентації рішень кожної групи та їх взаємного обговорення з участю всієї аудиторії відбувається засвоєння практичних знань у всьому безлічі організацій віртуального середовища. Для внесення елемента суперництва можна припустити наявність конкуруючих фірм і фірм, що випускають товари-субститути (послуги-субститути).

4. При подальшому вивченні спеціальних дисциплін: "Стратегічний менеджмент", "Інноваційний менеджмент", "Управління проектами", "Управління персоналом", "Маркетинг" можна також використовувати дані віртуальні фірми-образи, при цьому відбувається як "наскрізне" проектування фірми, вона набуває все більш закінчений і конкретний вигляд. Результати даної роботи використовуються при курсовому і дипломному проектуванні.

2.9 Контрольні тести

Мета методу: контроль і самоконтроль поточних знань; активізація аналітичного мислення; розвиток самостійного мислення.

Методика проведення занять: існує два варіанти тестів. По-перше, "нульові тести", які видаються до проведення занять по темі, їх призначення в тому, щоб оцінити рівень підготовки та мислення студентів до навчання по даній темі, а також зацікавити студентів пошуком правильної відповіді при наступній роботі. По-друге, "проміжні" та "підсумкові тести", які видаються по завершені теми і курсу з метою поточного контролю рівня знань студентів, а також з метою визначення зростання їх знань у разі, якщо дані тести (або подібні до них, але дещо спрощені) використовувалися як "нульові".

2.10 Практичні тести

Мета методу: виявлення відомостей про інтелект, здібності, характер, темперамент та інші характеристики психіки людини та оцінка практичних навичок, умінь з допомогою психологічного тестування.

2.11 Контрольні запитання та завдання

Мета методу: попередня підготовка, "розминка" перед початком роботи в групах; активізація знань студентів; рішення якої-небудь проблеми методом "мозкового штурму".

3. Засоби навчання і контролю. Оцінка роботи студентів

Засоби навчання і контролю

- Класна дошка.
- Слайди, методичні вказівки, роздатковий матеріал, плакати.
- Індивідуальний письмовий звіт, який містить опис відповідей на поставлені в ході занять запитання, завдання, тести; результати групової роботи.

Оцінка роботи студентів

Оцінка роботи студентів проводиться як у ході проведення занять, так і перевіркою письмових звітів.

Критерії оцінки:

1. Активність індивідуальної роботи в процесі занять, як в групах, так і при презентації і пленарної дискусії;
2. Наявність теоретичних знань з теми практичних занять, правильність розуміння основних понять і положень;
3. Вміння застосувати теоретичні знання при вирішенні практичних завдань;
4. Уміння мислити самостійно, системно, нестандартно

4. Порядок проведення практичних (семінарських) занять
Модуль 1 Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)
ЗМ 1 Теоретичні основи менеджменту

"Нульове" практичне заняття

Цілі "нульового" заняття:

1. Взаємне знайомство викладача і студентів.
2. Представлення викладачем методів активного навчання, що використовуються на практичних заняттях.
3. Видача завдань для вибору студентами "віртуальної" фірми.
4. Проведення "нульового" тестування, що визначає початковий рівень знань студентів.
5. Кінцева мета - створити передумови для продуктивної, творчої, активної роботи.

План проведення заняття:

- 1-й етап. Викладач розповідає про активних методах викладання, пояснює мету роботи в командах, відповідає на запитання.
- 2-й етап. Студентам пропонується утворити групи, що складаються з 5 - 6 чоловік.
- 3-й етап. Видається завдання для самостійної роботи по створенню групових "віртуальних" фірм. Студенти повинні підготувати презентацію своєї фірми, яка містить наступні відомості:
 1. Назва фірми.
 2. Галузь, в якій працює фірма.
 3. Продукція, що випускається або надані послуги.
 4. Місцезнаходження фірми.
 5. Розміри фірми (кількість працівників).
 6. Додаткові відомості (на розсуд засновників фірми).
- 4-й етап. Проводиться "Нульове" тестування студентів.

Практичне заняття №1

Тема Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Ціль: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: менеджмент, менеджер, підприємництво, підприємець, управління, суб'єкт і об'єкт управління, функції, принципи, методи менеджменту та ін.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Пленарна дискусія.

План проведення заняття:

- 1 етап. Питання для обговорення з прочитаного лекційним матеріалом.
- 2 етап. Обговорення ситуації методом пленарної дискусії.

3 етап. Видача завдань для самостійної роботи.

Питання для обговорення:

1. У чому причини, на Вашу думку, появи такої специфічної праці як управлінська?
2. Що Ви знаєте про походження терміна "менеджер"? Чому цей термін стали застосовувати в Україні, хоча існують його синоніми - керівник, начальник, керуючий?
3. Управління верстатом відноситься до менеджменту? Необхідно знання менеджменту робочого-станочнику? Обґрунтуйте свою відповідь.
4. Що, на Вашу думку, є характерним в управлінській діяльності менеджерів різного рівня? Наприклад, для верстатника характерні - безперервність, повторюваність, раціональність роботи.
5. Розробіть модель (схему) взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, використовуючи поняття "мета", "вплив", "реакція", "зворотний зв'язок", "ітерація".
6. Назвіть найбільш підходящі методи управління студентською аудиторією; відвідувачами, які очікують прийому в лікаря; бригадою будівельників; пожежною командою; науковим колективом.
7. Визначте і поясніть поняття менеджменту як науки, професії, мистецтва, культури.
8. Дайте Ваше визначення поняттю "управління" виходячи з його:
 - функцій;
 - цілей;
 - засобів праці.
9. Які ролі, на вашу думку, виконує сучасний менеджер у процесі професійної діяльності?

Ситуація для обговорення:

Проранжуйте наступні якості керівника, необхідні для прийняття управлінського рішення, і прокоментуйте свій вибір:

- вміння виділити основні причини проблеми;
- сміливість відхилити стандартні методи вирішення проблеми та пошук нових, оригінальних;
- бачити далі безпосередньо даного (пропонувати рішення за рамками поставленого завдання);
- запропонувати новий варіант реорганізації елементів для іншого функціонування;
- переключити дію об'єкта для нового його вживання;
- передбачати кілька різних варіантів і вибрати найбільш ефективні;
- перемикається з однієї зорової моделі на іншу, закладену в тому ж образі;
- мати чуття до наявності проблеми там, де здається, що все вже вирішено;
- передбачати наслідки пропонованих рішень.

Завдання для самостійної роботи:

1. Які види управління мають місце у вашій фірмі?
2. Перерахуйте для вашої фірми системи, що входять в перелік "суб'єкти управління" і в перелік "об'єкти управління". Визначить, як співвідносяться суб'єкти і об'єкти управління: як частина і ціле, як незалежні частини, як дві частини одного цілого і т. д.
3. Якого виду інформація використовується для прийняття рішень у вашій фірмі, джерела інформації, засоби створення і обробки інформації?
4. Який метод управління є кращим для вашої фірми? Чому? Який метод ви вважаєте прийнятним для вас?
5. Які з нижче перерахованих функцій управління, розроблені одним з основоположників менеджменту Анрі Файолем, застосовуються у вашій організації: контроль, аналіз, координація, планування, адаптація, організація, мотивація, централізація? Які з них, на вашу думку, є найголовнішими? Чому?

Додаткові відомості:

Менеджер означало первісно - вміння об'їжджати коней, від латинського "manus" - рука; менеджмент буквально означає керівництво людьми.

В якості можливих причин появи такого специфічної праці, як управлінська, можна назвати:

- великі обсяги робіт, для виконання яких необхідно залучати інших людей;
- поява другої сигнальної системи і необхідність координувати дії спільнот людей;
- розвиток науки і техніки, поява промислового виробництва, що характеризується складними технічними, технологічними, соціальними процесами;
- необхідність найбільш раціонального використання ресурсів, в тому числі і людських (антрепренерство) і т. д.

За Гесту, характерним в управлінській діяльності менеджерів різного рівня є : короткочасність, різноманітність , фрагментарність; можна додати - нестандартність, психологічність, ефективність. За Минцбергом, загальна риса управлінської роботи - роль керівника, яка може інтерпретуватися в залежності від особистості, обставин і посади, характеру вирішуваної проблеми.

Пітер Ф. Друкер: "Управління - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу".

Сучасний менеджер у процесі професійної діяльності виступає у кількох ролях:

- По-перше, це керуючий, наділений владою і керуючий колективом.
- По-друге, це лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості та емоції.
- По-третє, це дипломат, що встановлює контакти з партнерами і владою, успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти.

- По-четверте, це вихователь, що володіє високими моральними якостями, здатний створити колектив і направляючий його розвиток у потрібне русло
- По-п'яте, це інноватор, що розуміє роль науки в сучасних умовах, що вміє оцінити і без зволікання впровадити у виробництво той або інший винахід або «ноу-хау».
- По-шосте, це просто людина, що володіє глибокими знаннями і різнобічними здібностями, високим рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру й у той же час розважливістю, здатністю бути зразком у всіх відносинах.

Література.

1. Ансофф І. Стратегічне керування: пер. с англ / І. Ансофф. - М., 1989. – 250 с.
2. Веснин В. Р. Основи менеджменту / В. Р. Веснин. – М., 1998. – 240 с.
3. Виханський О. С. Менеджмент / О. С. Виханський, А. І. Наумов. – М., 1998. – 183 с.
4. Виханський О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханський, А. І. Наумов. – М., 1998. – 161 с.
5. Мескон М. Основи менеджменту: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1994. – 172 с.

Практичне заняття № 2

Тема Історія розвитку менеджменту.

Ціль: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою визначити передумови виникнення науки управління та існуючі парадигми менеджменту. Знати класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Пленарна дискусія.

План проведення заняття:

- 1-й етап. Питання для обговорення з прочитаного лекційному матеріалу.
- 2-й етап. Обговорення ситуації методом пленарної дискусії.

Питання для обговорення:

Блок 1 - Розвиток теорії і практики менеджменту.

1. Чим, на вашу думку, обумовлено появу того чи іншого підходу до управління в різні історичні періоди?
2. В кількох словах виділіть концепції кожної школи. Які з них можна вважати найбільш цікавими і чому?
3. Виділіть переваги і недоліки кожної школи.
4. Які ідеї, що містяться в управлінських концепціях минулого століття, можна застосовувати без коригування сьогодні на практиці?

Блок 2 - Сучасна система поглядів на менеджмент.

1. Розвиток яких наук і технологій найбільш вплинуло на становлення сучасного менеджменту?

2. Чому в наш час зростає значення особистісної самореалізації?
3. Як ви поясните той парадокс, що науково-технічна революція викликає посилення гуманітарної освіти?
4. Які з сучасних концепцій менеджменту можна вважати найбільш цікавими і чому?
5. Розкрийте зміст поняття "демократизація управління".
6. Наскільки правильно твердження, що в сучасному менеджменті відбуваються зміни у поглядах: від влади праці до влади розуму; від бюрократичного управління до демократичних форм; незалежності від вартості індивідуумів до незалежності колективу; від менеджеризму до лідерства; від формалізованої влади до неофіційних сил і впливу.

Блок 3 - Система поглядів на управління в перехідний період економічних перетворень України.

1. Виділіть основні ознаки соціалістичної управління (командно - адміністративної системи).
2. Які недоліки притаманні українському менеджеру, як вони пов'язані з основними ознаками управління командно-адміністративної системи?
3. Державне регулювання в ринковій економіці України, наскільки воно ефективне?
4. Які підходи в менеджменті знаходять найбільше застосування в Україні? Які слабо виражені? Чому?
6. Які концепції управління в умовах української дійсності ви можете запропонувати?

Ситуації для обговорення:

Ситуація 1.

За завданням Генерального директора машинобудівного підприємства розробіть план по реалізації перелічених нижче завдань, використовуючи метод «Альпи».

Даний метод включає п'ять стадій:

- складання завдань;
- оцінка тривалості поставлених завдань;
- резервування часу з того правила, що планом повинно бути охоплено не більше 60% робочого часу і приблизно 40% часу залишено в якості резервного часу для несподіваних справ;
- прийняття рішень за пріоритетами (за принципом Парето - співвідношення 80:20 і методом категорій ABC); Беремо до уваги, що аналіз методом ABC ґрунтується на трьох закономірностях:
 - найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% усієї кількості завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих завдань (в сенсі досягнення мети) складає 65%. Вирішуються в першу чергу;
 - важливі завдання (категорія В) складають 20% від усього обсягу, і їх значущість становить 20%. Вирішуються у другу чергу;

- менш важливі справи (категорія С) становлять, навпаки, 65% від загального числа завдань, і на їх частку припадає 15% значущості у досягненні цілей фірми. Вирішуються останніми.

- контроль (облік невиконаного).

1. Організація процесу атестації та підвищення кваліфікації керівників відділів підприємства. Термін - до 01.05.200_р.

2. Забезпечення зниження витрат підприємства на 10% порівняно з попереднім півріччям. Термін - до 01.07.200_р.

3. Скорочення на 20% втрат робочого часу через непрацездатність працівників підприємства. Термін - до 01.07.200_р.

4. Збільшення на 15% завантаження верстатів з ЧПУ (при двозмінному режимі роботи підприємства) за рахунок введення календарного планування. Термін - до 01.07.200_р.

5. Дотримання термінів відвантаження продукції покупцям (збільшення частки вчасно відвантаженої продукції до 98% у загальному обсязі відвантаженої продукції). Термін - до 01.01.200_р.

6. Зниження на 25% обсягів відходів використовуваного сировини. Термін - до 01.04.200_р.

7. Встановлення комп'ютерної системи контролю якості вузлів випускаються агрегатів. Термін - до 01.04.200_р.

Ситуація 2.

Henry Mintzberg наводить приклад розподілу робочого часу керівника фірми при 60-80 годинному робочому тижні (рис. 1).

Які ви можете дати рекомендації щодо збільшення ефективності використання робочого часу даного керівника?



Рис.1 - Використання робочого часу

Література:

1. Белокопытов О.И. История и культура менеджмента / О. И. Белокопытов, Г. В. Панасенко. – Красноярск, 1994. – 167 с.
2. Валуев С. А. Организационный менеджмент. / С. А. Валуев, А. В. Игнатов – М., 1993. – 155 с.

3. Виханский О. С. Проблемы развития управления общественным производством. / О. С. Виханский. – М., 1991. – 178 с.
4. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник / под общ. ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М., 1984. – 164 с.
5. Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. – СПб, 1993. – 155 с.

Практичне заняття №3

Тема Закони, закономірності та принципи менеджменту.

Ціль: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою вміти характеризувати інтегровані підходи до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Знати та використовувати закони і закономірності менеджменту.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Семінар.

План проведення заняття:

- 1-й етап. Питання для обговорення з прочитаного лекційному матеріалу.
- 2-й етап. Обговорення доповідей семінару.

Питання для доповідей:

1. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації
2. Класифікація принципів менеджменту
3. Взаємозв'язок між принципами менеджменту
4. Закон спеціалізації управління
5. Закон інтеграції управління
6. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління
7. Закон демократизації управління
8. Закон економії часу в управлінні
9. Закон пропорційного розвитку систем управління
10. Перша закономірність: єдність системи управління виробництвом.
11. Друга закономірність: пропорційність виробництва і управління.
12. Третя закономірність: централізація і децентралізація управління
13. Четверта закономірність: співвідносність і адекватність керуючої і керованої систем.
14. Цілеспрямованість.
15. Урахування потреб та інтересів.
16. Ієрархічність.
17. Взаємозалежність.
18. Динамічна рівновага.
19. Економічність.
20. Активізація.

21. Системність.
22. Єдиновладдя.
23. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід
24. Характеристика інтегрованих підходів до управління: системний підхід
25. Характеристика інтегрованих підходів до управління: ситуаційний підхід

Література:

1. Гріфін Р. В. Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

ЗМ 2 Функції та процеси у менеджменті

Практичне заняття №4

Тема Функції та методи менеджменту.

Ціль: мати уявлення про функції менеджменту, їх особливості та формування. Вміти класифікувати та знати сутність методів менеджменту.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Доповіді та їх обговорення
3. Ділова гра.

План проведення заняття:

- 1-й етап. Питання для обговорення з прочитаного лекційному матеріалу.
- 2-й етап. Доповіді та їх обговорення.
- 3-й етап. Ділова гра.

Питання для доповідей:

1. Поняття функцій менеджменту.
2. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
3. Особливості формування функцій менеджменту.
4. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
5. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.
6. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій.
7. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
8. Сутність та класифікація методів менеджменту.
9. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.
10. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.

11. Економічні методи менеджменту.
12. Адміністративні методи менеджменту.
13. Соціально-психологічні методи менеджменту.
14. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту

Ділова гра 1 «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності»

Ціль: поглибити уявлення про процес підготовки управлінських рішень; розібратися в психологічних аспектах цього процесу; виявити нові можливості вироблення творчих, новаторських рішень.

Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень - складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття відповідальних рішень пронизує все, що робить менеджер, формулюючи цілі й домагаючись їхнього досягнення.

Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для кожного, хто хоче мати успіх в мистецтві управління.

Ситуації, представлені в даному розділі, сприяють засвоєнню алгоритму процесу прийняття рішень і основних методів підготовки й оптимізації управлінських рішень. Пропонуються до обговорення наступні питання:

- 1) методи постановки проблеми;
- 2) процеси розробки варіантів рішень;
- 3) методи вибору рішень;
- 4) організація виконання рішень.

Вирішення кожної ситуації пропонується оформити за аналогією з таблицею 1.

Після ухвалення остаточного рішення необхідно зробити висновки.

Таблиця 1 - Зміст етапів процесу ухвалення рішення

Характер проблеми	Альтернативи	Обмеження	Критерії	Вибір

Розробка управлінських рішень в умовах конкуренції

СИТУАЦІЯ 1

Відомо, що на ринку комп'ютерів щомісяця може бути реалізовано до 5 тис. одиниць цієї техніки. Діючі на ринку фірми реалізують тільки 4 тис. одиниць із передбачуваним збільшенням обсягу продажів до 4,2 тис. одиниць на місяць. Прибуток від продажу кожного комп'ютера становить 100 у.о.

Ваша фірма виробляє відеомагнітофони. За даними маркетингових досліджень можна збільшити їхній випуск на 400 одиниць. Прибуток від продажу одного відеомагнітофона становить 200 у.о.

Ви перебуваєте перед вибором більш вигідного рішення: перепрофілювати виробництво на випуск комп'ютерів (цей захід обійдеться в 30 000 у.о.) або розширити випуск магнітофонів (витрати в розмірі 20 000 у.о.).

Завдання:

- визначити фактори, які ви будете враховувати при ухваленні рішення;
- визначити весь перелік можливих альтернатив рішення;
- провести розрахунки прибутковості;
- вибрати єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 2

Ваша фірма щомісяця провадить 5000 комп'ютерів. Для того щоб серйозно протистояти конкурентам, вами слід зробити вибір:

- знизити ціну на продукцію на 10%. Тоді прибуток вашої фірми від продажу кожного комп'ютера скоротиться з 300 у.о. до 200 у.о.;
- підсилити рекламу й збільшити мережу збутових організацій. При цьому рекламні витрати на одиницю продукції зростуть з 100 у.о. до 150 у.о., а збутові - з 50 до 120 у.о.

Ваше завдання:

- визначити фактори, які будуть враховуватися при прийнятті рішення, і перелік можливих альтернатив рішення;
- розрахувати прибутковість;
- прийняти єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 3

У результаті посилення позицій конкурентів у вашої фірми виникли складності із збутом комп'ютерів.

Є наступні варіанти рішення завдання:

- 1) знизити виробництво комп'ютерів з 5000 до 4000 одиниць на місяць. При цьому ваші втрати складуть 50 000 у.о.;
- 2) удосконалити моделі вироблених комп'ютерів. У цьому випадку втрати доходу складуть 20 000 у.о. (від модернізації) і 30 000 у.о. (від внесень змін у технологію);
- 3) підсилити рекламну кампанію, у цьому випадку витрати на одиницю продукції зростуть на 8 у.о.

Завдання:

- визначити фактори, що впливають на ухвалення рішення;
- розрахувати прибутковість;
- вибрати остаточне рішення;
- оформити рішення в таблицю;
- сформулювати висновки.

Ділова гра 2 «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності»

СИТУАЦІЯ 1

Вам потрібно прийняти рішення: чи доцільно відкривати в місті новий готель? Укажіть ваші дії на вибір цілі й збору інформації.

СИТУАЦІЯ 2

Виходячи з даних, викладених у ситуації 1, і зібраної інформації, здійснити підготовчий аналіз альтернатив для ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 3

Припустимо, що в процесі підготовчого етапу ухвалення рішення ви прийшли до наступного попереднього висновку: кращою альтернативою є відкриття готелю, розрахованого на 30 номерів люкс. Розкрийте процес остаточного ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 4

Припустимо, що вами вже прийняте остаточне рішення про будівництво готелю на 30 номерів люкс. Визначите ваші дії по реалізації даного рішення. Оформите рішення за формою таблиці 1.

Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, визначеності й ризику

Ефективне прийняття рішень необхідно для виконання управлінських функцій. Тому процес прийняття рішень - центральний пункт теорії управління. Наука управління намагається підвищити ефективність організацій шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Існує 3 основні умови, у яких приймаються рішення.

А. Стан визначеності (упевненості) — коли особа, що приймає рішення, точно знає, що відбудеться, якщо буде реалізоване те або інше рішення. Наприклад, вкладення грошей на депозит (точно відомий строк внеску й банківський відсоток). Таких рішень небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної визначеності.

Б. Стан невизначеності (непевності) - це інша крайність, коли відсутня необхідна інформація, неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. У таких умовах рішення можна приймати, наприклад, за допомогою підкидання монети. Як і в першому випадку, таких рішень теж небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної невизначеності. Фахівці з менеджменту в таких умовах (стан невизначеності) рекомендують спробувати зібрати додаткову інформацію, або використати накопичений досвід і інтуїцію.

В. Стан ризику — існує, коли відома ймовірність кожного результату. Оскільки елемент ризику існує практично в будь-якій ситуації, то переважна більшість рішень приймається в умовах ризику.

Щоб прийняти рішення в умовах ризику, існують різні підходи. Розглянемо один з них, заснований на понятті *очікуваної вартості*.

Очікувана вартість — умовна вартість події, помножена на ймовірність того, що ця подія відбудеться.

Якщо немає об'єктивної основи для оцінки ймовірності настання тієї або іншої події (тобто рішення приймається в стані невизначеності), то, як правило, використовується один з 4 критеріїв:

1. Критерій Лапласа - не існує виправданих причин думати, що одна подія має більшу ймовірність наступити, чим інша. Іншими словами, ймовірність настання різних подій дорівнює (ймовірність настання різних подій).

2. Критерій песимізму - рішення приймається на підставі припущення, що станеться саме гірше, і в цих умовах прийдеться приймати рішення.

3. Критерій оптимізму - рішення приймається на підставі припущення, що станеться найкраще.

4. Критерій жалю - це мінімізація можливого жалю. Жаль - різниця між максимально можливим ефектом (результатом) і обраним варіантом рішення.

СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Ухвалення рішення в умовах визначеності

Друкарня розташовує трьома видами ресурсів - папером, червоною й чорною фарбами. Вона може надрукувати афіші двох видів. Норми витрати й ціна афіші кожного виду наведені в таблиці 2.

Сформуйте план випуску, що дає максимальний виторг від реалізації всіх надрукованих афіш.

Таблиця 2 - Норми витрати й ціна афіші кожного виду

Афіша	Оптова ціна (грн.)	Витрати на штуку		
		Папір (г)	Червона фарба (г)	Чорна фарба (г)
1 вид	200	50	1,25	3
2 вид	500	40	5	5
Запас	(кг)	200	12,5	15

Сформуйте план випуску, що дає максимальний виторг від реалізації всіх надрукованих афіш.

Таблиця 3 - План випуску афіш (1 варіант)

Афіша	Оптова ціна (грн.)	Витрати на штуку		
		Папір (г)	Червона фарба (г)	Чорна фарба (г)
1 вид	300	30	9	3
2 вид	200	30	3	5
Запас ресурсу	(кг)	90	18	10

Таблиця 4.4 - План випуску афіш (2 варіант)

Афіша	Оптова ціна (грн.)	Витрати на штуку		
		Папір (г)	Червона фарба (г)	Чорна фарба (г)
1 вид	10	20	3	3
2 вид	60	30	0	9
Запас ресурсу	(кг)	90	12	18

2. Ухвалення рішення в умовах ризику

СИТУАЦІЯ

Торговельний агент планує прибути в інше місто на зустріч із клієнтом і оформити замовлення на поставку товару. Для даної поїздки агентові необхідно вибрати вид транспорту - літак або поїзд. Процес ухвалення рішення містить у собі аналіз наступних обставин:

- час, витрачений на дорогу «від дверей до дверей», при використанні поїзда складе 7 годин, а політ рейсовим літаком скоротить тимчасові витрати до 2 годин (табл.5);

Таблиця 5

Стратегія	Імовірність погоди	Туман (0,1)	Ясна погода (0,9)
	1. Літак 2. Поїзд		

- авіарейс у будь-яку хвилину може бути відкладений або перерваний по метеоумовам;
- поїздка по залізниці віднімає в торговельного агента повний робочий день, який, по його оцінці, міг би збільшити збут на 1500 дол.
- за прогнозом агента, тільки у випадку особистого контакту із клієнтом сума оформленого замовлення складе 3000 дол.;
- якщо рейс авіакомпанії буде відкладений або перерваний через туман, особисте відвідування клієнта слід замінити телефонним дзвінком. Це приведе до зменшення суми замовлення іногороднього клієнта до 500 дол., але дозволить торговельному агенту забезпечити інші замовлення на 1500 дол.

Ухваліть рішення щодо викладеної ситуації, використовуючи метод матриці рішень.

3. Ухвалення рішення в умовах ризику й невизначеності

СИТУАЦІЯ

Організація володіє мережею невеликих ресторанів. Власниками ухвалене рішення про розширення бізнесу. Визначите найбільш ефективний варіант реалізації даного рішення при наступних умовах:

Таблиця 6 - Очікувана вартість варіантів рішень (подій)

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (стан економіки)		
	спад	стабілізація	підйом
1. Будівництво нової точки	- 1000	200	700
2. Оренда додаткових приміщень	- 500	300	250
3. Розширення існуючих точок	- 400	200	200

можливі стани економіки й імовірність їхнього наступу:

- спад — 0,3;
- стабілізація - 0,4;
- підйом — 0,3.

Для ухвалення рішення на основі критерію очікуваної вартості будується таблиця 7.

Таблиця 7 – Ухвалення рішення на основі критерію очікуваної вартості

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (стан економіки)			Очікуваний ефект	Вибір
	спад	стабілізація	підйом		
1	2	3	4	5	6
1. Будівництво нової точки					

Продовження таблиці 7

1	2	3	4	5	6
2. Оренда додаткових приміщень.					
3. Розширення існуючих точок.					
4. Імовірність настання події					

Для ухвалення рішення на основі критерію Лапласа будується таблиця 8:

Таблиця 8 – Ухвалення рішення на основі критерію Лапласа

Варіанти рішення	Загальний ефект на рівну ймовірність	Вибір
1		
2		
3		

Для ухвалення рішення на основі критеріїв песимізму й оптимізму будується таблиці 9:

Таблиця 9 – Ухвалення рішення на основі критерію писимизму

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (кращий або гірший стан економіки)	Ефект	Вибір
1			
2			
3			

Для ухвалення рішення на основі критерію жалю будується таблиця 10:

Таблиця 10 – Ухвалення рішення на основі критерію жалю

Варіанти рішення	Жаль у різних умовах ухвалення рішення (стан економіки)			Максимум жалю	Вибір
	спад	стабілізація	підйом		
1					
2					
3					

4. Вплив зовнішнього середовища на прийняття рішень Організації є складними об'єктами й, у свою чергу, частинами ще більш складної цілісності. Оскільки організованим діям людей властиві складності, а управлінські рішення приймаються людьми й впливають на них, то при прийнятті рішень необхідно враховувати цілий ряд різноманітних факторів (у тому числі великий вплив роблять фактори зовнішнього середовища).

СИТУАЦІЯ

З урахуванням шести обмежень, наведених у таблиці 11, прийміть рішення: «Чим зайнятися ввечері?»

Таблиця 11 – Шість обмежень

№	Обмеження	Ситуація						
		1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Завдання виконані							

Продовження таблиці 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Батьки дома							
3	Погода гарна							
4	Є нові муз. диски							
5	Відносини налагоджені							
6	У кіно новий бойовик							

По кожній з шести комбінацій обмежень заповніть таблицю 12.

Таблиця 12

№	Варіанти рішень	Рішення						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Сидіти дома й виконувати завдання							
2	Піти погуляти							
3	Піти в кіно							
4	Запросити когось послухати нові записи.							
5	Переписати касету							
6	Залягти на дивані із книгою							

СИТУАЦІЯ

На організовану виставку потрібно набрати екскурсоводів. Кожний екскурсовод може провести 4 екскурсії в день (кожна екскурсія по 25 чоловік). Витрати на утримання виставки становлять 300 грн. у день. Зарплата екскурсовода становить 30 грн. у день. Щодня виставку можуть відвідати 50, 100, 150, 200, 250, 300 чоловік. Ціна квитка 5 грн. Яку оптимальну кількість екскурсоводів необхідно набрати для роботи на виставці?

СИТУАЦІЯ

Ухвалене рішення організувати катання на теплоході вночі по Фінській затоці. За ніч теплохід може зробити 1, 2, 3 або 4 рейси. Одночасно на теплоході можуть перебувати до 200 пасажирів. Витрати на утримання теплохода становлять 40 тис. грн. у сезон (сезон = 40 днів). Крім того, витрати на кожний рейс становлять 1250 грн. Ціна квитка - 10 грн. Кількість бажаючих покататися може скласти 150, 300, 450, 600, 750 чоловік за ніч. Яку кількість рейсів варто організувати?

Прийняття інвестиційних рішень

При прийнятті інвестиційних рішень завжди важливо враховувати фактор ризику, що відноситься до рівня визначеності, з якою можна прогнозувати результат від кожного конкретного проекту. У ході оцінки альтернатив вкладення коштів і ухвалення рішення керівник повинен прогнозувати можливі результати від конкретного рішення в різних обставинах.

СИТУАЦІЯ

Надійшла пропозиція інвестувати кошти в один із двох проектів будівництва заводу. Строк окупності інвестицій, установлений інвестором, становить 5 років. Умови інвестування наведені в таблиці 13.

Таблиця 13 – Умови інвестування

Варіанти	Роки					Разом
	1	2	3	4	5	
1-й варіант інвестиції	400	650	250			1300
Прибуток			180	460	500	1140
2-й варіант інвестиції	700	600				1300
Прибуток			430	470	500	1400

Завдання: вибрати найбільш ефективний варіант.

СИТУАЦІЯ

Розрахувати дисконтовану вартість через 3 роки суми в 100 млн. грн. при модифікованій нормі дисконту 0,3 і річному рівні інфляції в 50%.

СИТУАЦІЯ

В 2012 р. інвесторові надійшла пропозиція інвестувати кошти в один із двох проектів. Витрати по кожному з проектів рівні. Вибрати більш ефективний проект при нормі дисконту 0,3, обґрунтувати розрахунками.

СИТУАЦІЯ

Розрахуйте середньозважену вартість капіталу (СВК) з урахуванням умов, наведених у таблиці 14.

Таблиця 14 – Умови задля розрахунку СВК

	Роки				Разом
	2012	2013	2014	2015	
1-й варіант					
2-й варіант					

СИТУАЦІЯ

Фірма готує кошторис капіталовкладень на поточний рік. Виникло запитання про необхідність заміни старої машини на нову, більше продуктивну. Експлуатаційні характеристики машин представлені в таблиці 15.

Таблиця 15 – Експлуатаційні характеристики машин

Джерело коштів	Середня вартість даного джерела	Питома вага даного джерела в пасиві коштів
Привілейовані акції	200%	0,1
Звичайні акції й нерозподілений прибуток	300%	0,5
Позикові кошти, включаючи кредиторську заборгованість.	200%	0,4

Очікувана ліквідаційна вартість як нової, так і старої машини через 5 років вважається рівною нулю. Стара машина може бути продана зараз за 20 000 у.о. Дайте рекомендації фірмі.

Література:

1. Гріфін Р. В. Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.

2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

Практичне заняття №5

Тема Процес управління

Ціль: Вміти розглядати процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Визначати мету управлінського процесу, його учасників, предмет, засоби здійснення.

Вміти приймати управлінське рішення. Розуміти класифікацію управлінських рішень. Знати умови прийняття управлінських рішень та фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Пленарна дискусія.
3. Ділова гра.

План проведення заняття

- 1-й етап. Рішення практичних завдань.
- 2-й етап. Обговорення ситуації методом пленарної дискусії.
- 3-й етап. Проведення ділової гри.
- 4-й етап. Видача завдань для самостійної роботи.

Практичне завдання - "Приватизація підприємства".

Ви - менеджер підприємства, що приватизується. Вирішіть проблему розподілу акцій підприємства, що приватизується, з вигодою:

- членам колективу;
- фонду майна;
- керівництву підприємства;
- всім сторонам.

Варіанти:

1. 25% - членам колективу безоплатно (акції іменні та привілейовані);
2. 10% - членам колективу зі знижкою 30% в розстрочку на 3 місяці;
- 5% - керівництву підприємства (іменні);
- 20% - фонду майна (звичайні);
- 40% - фонду майна (привілейовані);
- 10% - прибутку від продажу акцій на особисті рахунки працівників;
- 51% - членам колективу (звичайні акції);
- 29% - фонду майна (звичайні);

20% - фонду майна (привілейовані);

3. 20% - групі керівників за договором і за приватизацію і за недопущення банкрутства;

20% - працівникам підприємства зі знижкою у 30% в розстрочку на 3 місяці;

20% - фонду майна (звичайні);

40% - фонду майна (привілейовані);

4. 75% - продаються працівникам підприємства в розстрочку на 3 роки;

10% - всьому колективу в розстрочку на 5 років;

5% - продаються керівництву підприємства в розстрочку на 5 років;

10% - фонду майна.

Ситуації для обговорення:

Блок 1 - Прийняття управлінських рішень і делегування повноважень.

СИТУАЦІЯ 1.

На зборах акціонерів АТ «N», статутний капітал якого поділений на 100000 акцій, були присутні акціонери та їх правомочні представники, що володіють 50 500 акціями.

До порядку денного було включено питання про призначення генерального директора та висунута кандидатура Іванова В. І. «За» його призначення проголосували акціонери та їх правомочні представники, що володіють 25 250 акціями, «проти» - 250 акціями, «утрималося» - 25 000 акціями.

У зборів акціонерів виник сумнів у правомірності прийнятого рішення, і було проведене голосування за внесення змін до Статуту, згідно з яким повноваження за призначенням генерального директора передаються Раді директорів акціонерного товариства.

Запитання: Прокоментуйте правомірність прийнятих Зборами акціонерів рішень.

СИТУАЦІЯ 2.

В даний час спостерігається тенденція до різкого скорочення обсягу продажів продукції підприємства. При обговоренні на засіданні Дирекції були висунуті наступні пропозиції по виходу з кризової ситуації:

1. Підвищити якість випускаємої продукції до рівня, що перевищує якість аналогічної продукції конкурентів.

2. Розгорнути власну торговельну мережу і знизити роздрібні ціни за рахунок істотного зменшення роздрібних розцінок.

3. Скоротити асортимент продукції, виключивши з нього нерентабельні і малорентабельні види продукції, з метою зниження питомих витрат на інші види продукції і відповідного зниження оптово-відпускних цін.

Питання: Яку первинну інформацію необхідно мати для прийняття правильного рішення на засіданні Дирекції?

СИТУАЦІЯ 3.

Хлібопекарські підприємства, як правило, стикаються з проблемою своєчасного задоволення ранкового замовлення торговельної мережі. Більшість магазинів хотіли б отримувати хлібобулочні вироби в широкому асортименті вже до відкриття магазину. Наслідком цієї вимоги є нерівномірне завантаження

хлібопекарських печей протягом доби, надмірне напруження з відвантаженням продукції в ранкові години, порушення графіків доставки продукції і істотна ймовірність поставки продукції сумнівної свіжості.

Питання: Які шляхи вирішення виникаючих проблем Ви можете запропонувати?

СИТУАЦІЯ 4.

Інвестиційний бюджет компанії на 2012 рік склав 10 млн. умовних одиниць (у.о.) в той час як бюджет підбору і підготовки кадрів склав 0,25 млн. у.о., а маркетинговий бюджет (маркетингові дослідження, реклама і т. д.) - 0,5 млн. у.о.. Питання: чи може за таких умов фінансування бути ефективно організована підприємницька діяльність компанії? Відповідь обґрунтуйте з використанням визначення поняття «підприємницька праця».

СИТУАЦІЯ 5.

У сфері управління ринками збуту своєї продукції компанія вибрала стратегію, яка включає політику «цінової дискримінації». Після застосування на сегментованих ринках у своїх фірмових торговельних підприємствах політики «цінової дискримінації» компанія зіткнулася зі зловживаннями.

Питання: Який характер цих зловживань і як можна їх уникнути, не створюючи дорогу систему контролю? Які інші види цінової дискримінації Вам відомі і в чому доцільність їх використання в управлінні збутом?

СИТУАЦІЯ «ДЕЛЕГУВАННЯ» «ВІДПОВІНІСТЬ»

1. Працівник був прийнятий на роботу з монтажу друкованих плат відеоманіфонтів. В процесі контролю готової продукції виявився брак в монтажі друкованих плат.

2. Лікар-хірург доручив медичній сестрі в ході процесу проведення операції вибрати групу крові для переливання. Пацієнт помер через неправильно обрану групу крові.

3. В результаті помилки інженера не замовлені комплектуючі для виробництва підйомних механізмів, та зобов'язання заводу по відвантаженню готової продукції не виконані в строк.

Література:

1. Белокопытов О.И. История и культура менеджмента / О. И. Белокопытов, Г. В. Панасенко. – Красноярск, 1994. – 167 с.
2. Валуев С. А. Организационный менеджмент. / С. А. Валуев, А. В. Игнатов – М., 1993. – 155 с.
3. Виханский О. С. Проблемы развития управления общественным производством. / О. С. Виханский. – М., 1991. – 178 с.
4. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник / под общ. ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М., 1984. – 164 с.
5. Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. – СПб, 1993. – 155 с.

Практичне заняття №6

Тема Планування як загальна функція менеджменту..

Ціль: ознайомлення із принципами й методами внутріфірмового планування; з'ясування джерел матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових і інших ресурсів і резервів; уміння ставити завдання.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і логічні вправи.
2. Пленарна дискусія.
3. Ділова гра.

Основні питання:

1. Принципи й методи внутріфірмового планування.
2. Стратегічне планування.
3. Квартальне, щомісячне планування. Плани - графіки.
4. Поточне планування. Кошторисно-добове завдання.
5. Оперативне управління. Диспетчеризація.

Важливим елементом внутріфірмового планування є прогнозування. Воно включає вивчення перспектив розвитку галузі й видів виробництва в країні й даному регіоні. Особливо важливе прогнозування в сфері реалізації зробленої продукції, збуту, у цьому зв'язку воно приймає форму ринкової стратегії фірми.

Прогнозування під силу лише великим фірмам, здатним фінансувати дорогі роботи. Великі корпорації іноді продають розробки прогнозів іншим підприємствам.

Переходячи до організації й етапів планування, крім прогнозів, необхідно знати конкретні умови діяльності підприємства, кошти, які у них є, можливості для їхнього ефективного використання. Студенти повинні дати оцінку планування по етапах.

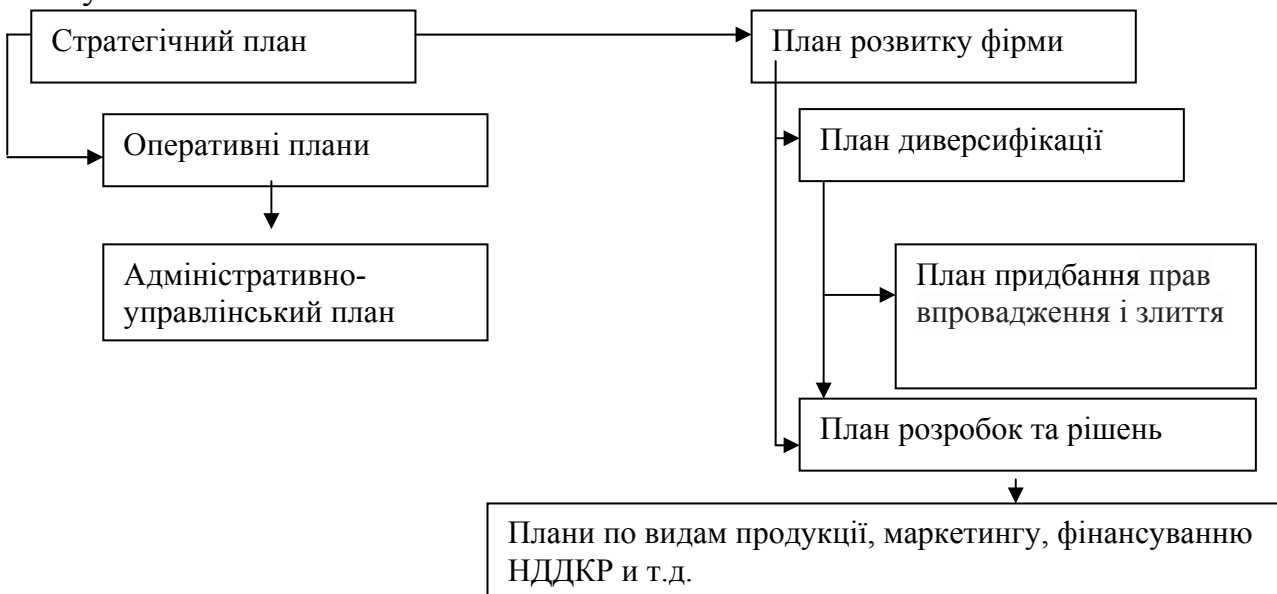


Рис. 2 - Схема внутріфірмового планування.

I етап — оцінка економічної, політичної та соціальної обстановки на 1—5 років. Тут важливо звернути увагу на оцінку ринкового середовища, у якому буде працювати фірма. Попит та пропозиція товарів і послуг, конкуренти, законодавчі обмеження, позиція місцевої влади і інших питань повинні бути оцінені залежно від майбутньої діяльності й можливостей підприємства. Необхідно також визначити ступінь можливого ризику.

Петап - з'ясування завдань, що стоять перед фірмою, залежно від оцінки обстановки і їх конкретизація для планіруючих органів і підрозділів фірми. На цьому етапі необхідна постановка конкретних завдань для виконавців проектів майбутніх планів, облік їх пропозицій.

Шетап - найбільш складний. Здійснюється аналіз проектів планів з обліком внутрішньої та зовнішньої обстановки. Керівництво фірми використовує планові уявлення й планові припущення в усіх напрямках діяльності.

IV етап - заключний. Відбувається розробка й узгодження планів, вища ланка керування візує проекти планів, представляє їх на затвердження керівникові фірми. Таким чином, плани розроблені та затверджені. Після цього треба їх реалізувати.

Необхідно звернути увагу також на те, що плани розрізняються по строках дії. Вони можуть бути довгостроковими, середньостроковими, короткостроковими та оперативними. Залежно від характеру підрозділу або виду діяльності самої фірми, розробляються конкретні види планів.

Довгострокові плани. Включають пошук нової стратегії «продукт — ринок», необхідність розширення або звуження діяльності, зміна номенклатури, довгострокові цілі й проекти, шляхи зниження витрат виробництва та обігу. Це стратегія фірми. У довгострокових планах містяться необхідні дані для ведення безперервного планування на 5 років із щорічним коректуванням. В основі цих планів лежить прогнозування, перегляд філософії фірми й інших стратегічних питань.

Середньострокове планування. У ньому на період до 1 року конкретизуються кількісні і якісні показники, визначаються напрямки інвестування, режим роботи обладнання й персоналу, всі фінансові питання на основі розробленого бюджету.

Короткострокові, оперативні плани. Термін дії короткострокового плану не більше місяця, оперативного - день. У них передбачаються поточна робота й потреби в сировині, машинах, обладнанні та інструментах, робочій силі, коштах на відповідний період часу. Строки, виробничий процес вимагають диспетчеризації.

До планової роботи варто віднести ще один вид планування — *інвестиційне*, у процесі якого визначається необхідність у коштах для відновлення й підтримки в належному стані основного капіталу. Сюди належать: закупівля основних засобів, зміст, ремонт, амортизація, страхування, податки на власність.

Таким чином, внутріфірмове планування охоплює всі сфери діяльності підприємства. Але це лише одна сторона справи. Плани повинні бути

виконані, а при зміні умов - скореговані. За ходом виконання планів необхідний ретельний контроль.

Знання питань організації контролю та виконання рішень дозволяє керівникам бути завжди в курсі справ, вчасно й ефективно вносити необхідні виправлення, адекватно реагувати на обстановку.

Студенти повинні усвідомити сутність, форми та методи контролю. *Контроль* звичайно підрозділяють на *попередній*, *поточний* і *підсумковий*. Він може охоплювати всі сторони діяльності, а може бути фінансовим, технічним, пропускну режиму, протипожежним і т.д. Крім того, може бути внутрішнім або зовнішнім. Для ефективного контролю й виправлення помилок у діяльності важливе знання нормативів, технічних і вартісних показників, способів виміру та обліку роботи і ін. Як часто проводиться контроль, скільки працівників беруть участь у ньому і як оплачується їх праця, хто ухвалює рішення щодо підсумків перевірок?

На занятті студенти повинні одержати конкретні завдання на майбутню ділову гру. Попередньо намітити склад груп у грі: вище керівництво фірми, планово-фінансова група, керівники відділів і служб і строки підготовки до гри.

Контрольні питання та логічні вправи.

1. Які загальні риси й розходження мають індикативне та директивне планування. Що таке індикативне планування усередині фірми?

2. Які показники розвитку фірми (фінансові, техніко-технологічні, кадрові, нормативні і ін.) використовують насамперед у плануванні?

3. Які показники не підлягають плануванню, але вимагають контролю?

4. Які вихідні дані (нормативи, постанови, положення, інструкції, закони, кон'юнктура ринку і ін.) необхідно мати для планування:

а) будівництво виробничого об'єкта (торговельного, складського, допоміжного і т.д.);

б) обсяги та строки поставки сировини, матеріалів, виробів робочого обладнання, силового обладнання, інвентарю, що швидко зносився, спорядження і т.д.;

в) строки виходу виробництва на повну потужність;

г) витрати виробництва та обігу;

д) розрахунковий прибуток підприємства;

е) інші показники короткострокових, середньострокових і довгострокових (перспективних) планів фірми?

5. Використовуючи балансовий метод планування, спробуйте скласти натуральний (матеріально-речовинний), вартісний баланси та баланс праці. Використайте показники й дані, отримані в ході попередніх ділових ігор.

6. Які посадові особи зобов'язані займатися завданнями лінійного програмування:

- комплексного використання сировини, підбора технологій і технологічного оснащення;

- завантаження обладнання (корисна площа і її оптимальне використання);
 - транспорту й оптимізації транспортування вантажів;
 - розподілу видів сировини для виробництва декількох видів продукції;
 - комплексу взаємозалежних підприємств по ресурсах і поставкам?
7. Встановите логічний зв'язок між плануванням і прогнозуванням.
8. Яку послідовність Ви встановите при підготовці до роботи над довгостроковим планом фірми?
9. Яким чином необхідно враховувати фактор часу та рівень інфляції в інвестиційному плануванні?
10. Які обставини можуть привести до необ'єктивності контролю?

ДІЛОВА ГРА «ПЛАНУВАННЯ».

I етап

Підготовка гри.

Керівник гри:

1) до початку гри, після проведення семінарського заняття по темі «Внутріфірмове планування», з урахуванням підготовленості учасників гри розподіляє їх на групи - вище керівництво фірми, фахівці планово-фінансового відділу, керівники служб (постачання, виробництва, збуту, керівники філій, ОТК і ін.);

2) здійснює інструктивну нараду з усіма учасниками гри, на якій ставляться конкретні завдання по систематизації матеріалів попередніх ділових ігор і відбору документів, потрібних в ході майбутньої гри;

3) розробляє сценарій, умови й регламент гри.

Учасники гри:

1) група вищого керівництва - розробляє форми планових документів і визначає відповідальних осіб за їх оформлення;

2) група плановиків і фінансистів - готує вихідні дані для ведення планової роботи, при наявності комп'ютера вводить у нього необхідну інформацію з фірми в цілому (вихідні дані);

3) група керівників служб — на основі розробленого раніш Стратегічного плану посилення позицій фірми на ринку на 20__—20__ р., кожний по своєму відділу готує пропозиції та розрахунки для розробки відповідних розділів ТЕО, бізнес-плану, середньострокового й поточного планів.

Ціль гри.

Придбати практичні навички в підборі вихідних даних для ведення планової роботи, приведення їх у струнку систему; ознайомити учасників з деякими формами планів, послідовністю (етапами) розробки планових документів.

Умови гри:

1. Кожна група учасників повинна мати у своєму розпорядженні заздалегідь підготовлені форми планових документів і вихідні дані для планування.

2. Вищим арбітром при розгляді умовно виділених матеріальних і фінансових коштів виступає керівник заняття.

3. У зв'язку з обмеженою кількістю навчального часу на гру її проведення здійснюється за спрощеною схемою: планові пропозиції рухаються по комунікації знизу нагору та директивним методом зверху вниз. По горизонтальних зв'язках всі питання уже погоджені. Підприємство має стратегічний план розвитку продукту, бізнес-план, ТЕО та працює на повну потужність.

Сценарій гри.

Керівник ставить 4 конкретних завдання учасникам гри: визначити загальний обсяг виробництва й реалізації продукції, ріст продуктивності праці, обчислювальний по нормативно-чистій продукції, за собівартістю продукції - зниження витрат на 1 грн. товарної продукції, по якості продукції - питома вага продукції вищої якості.

1. Вище керівництво та працівники планово-фінансового відділу приступають до розробки річних планів підприємства в цілому по зазначеним у завданні чотирьом показникам.

2. Керівники служб і підрозділів розробляють квартальні плани для цехів і виробництв, відвантаження виробів відповідно до замовлень для бригад, номенклатуру продукції в нормо-годинах; зниження трудомісткості по другому показнику; витрати цеху (виробництва) на 1 грн. продукції; ліміт матеріальних ресурсів (у натуральному вираженні) по третьому показнику; питома вага продукції вищої якості й продукції, прийнятої ОТК із першого пред'явлення по четвертому показнику.

3. Планові пропозиції представляються вищому керівництву для затвердження в міру їх розробки.

4. Після виконання першого завдання розробки планів по чотирьох показниках (річний і квартальних) керівник гри ускладнює завдання й доводить до відома учасників гри нове рішення вищого керівництва про реконструкцію одного з виробничих підприємств, для чого необхідно підготувати план реконструкції даного підприємства.

5. Для виконання цієї роботи викладач (керівник гри) проводить реорганізацію груп учасників гри і формує нові:

1) група, що розробляє загальні питання проекту реконструкції,- виклад сутності проекту, місце розташування, види продукції, тривалість робіт, етапи, строки самооплатності й ін.;

2) група, що розраховує потреби в сировині, палива, енергії, запасних частинах, виробничих і допоміжних площах, а також будівельно-монтажні роботи, технології й ін.;

3) група фінансистів, що визначають порядок і строки фінансування, витрати на реалізацію проекту, кошторисну вартість робіт і обладнання, потребу в оборотному капіталі, ціноутворення й т.д.;

4) група по кадрових питаннях - кадровий склад майбутнього підприємства, оплата праці по категоріях працівників, співвідношення виробничого й обслуговуючого персоналу і ін.

Залежно від часу на ділову гру викладач ставить завдання групам підготувати свої пропозиції на основі вихідних даних для відповідних розділів ТЕО.

Робота зі складання ТЕО є складною та трудомісткою. У ході однієї ділової гри неможливо задовільно вирішити дане завдання, у зв'язку із чим викладач разом з вищим керівництвом фірми визначає індивідуальні завдання учасникам гри та дає конкретні домашні завдання: розробити один з розділів ТЕО й на певний термін представити на обговорення навчальної групи;

Регламент (розклад) ділової гри. Мінімальний час на ділову гру (І етап) - 6 год. З них:

- вступне слово керівника та розподіл завдань - 15 хв;
- систематизація вихідних даних для річних квартальних планів — 1,5 год;
- складання планових припущень і їхнє узгодження 2 год;
- розробка річних і квартальних планів - 1,45 год;
- одержання індивідуальних завдань для розробки ТЕО - 30 хв.

Вихід (підсумок) гри.

Оформлені та затверджені річні й квартальні плани по чотирьох показниках роботи фірми.

Контрольні картки індивідуальних завдань по розробці розділів ТЕО проекту реконструкції виробництва по фірмі.

2 етап

На І етапі ділової гри «Планування» уже були відпрацьовані річний і квартальний плани. Це новий етап в освоєнні спеціальності менеджера. У ході ІІ етапу гри студенти повинні застосувати отримані раніше знання в роботі над бізнес-планом. Тут кожний може перевірити свої можливості бути керівником відповідної ланки керування.

У ході занять кожний зі студентів повинен визначити, з огляду на свій практичний інтерес і схильність, вид майбутньої діяльності в одній зі сфер економіки, конкретну галузь і конкретний вид підприємства або установи, посаду, що він має намір зайняти. Можна використати дані, отримані в ході попередніх ігор. Почати роботу треба над дуже важливим документом, що має майже кожна велика фірма - це бізнес-план. У ньому сформульовані основні стратегічні напрямки розвитку фірми, вид продукції та послуг, спосіб організації діяльності, ступінь ризику, фінансові питання, маркетинг, а також в ім'я чого працює фірма і яким чином завершується та перебудовується її діяльність і т.д.

Менеджер повинен знати, хто і які розділи бізнес-плану складає, який порядок розробки, узгодження та прийняття його до керівництва.

У заздалегідь відведений час слухачі повинні приступити до роботи над бізнес-планом «свого» підприємства, визначити структуру та найменування розділів.

Як домашнє завдання (а якщо дозволяє час, то й у ході гри) можна почати складання якого-небудь розділу бізнес-плану залежно від обраної ними ролі в діловій грі.

Умови гри:

У розділах бізнес-плану має бути: загальний опис фірми; характеристика виду продукції; техніко-економічне обґрунтування; характеристика ринку збуту та своїх можливостей; організаційна структура керування й персонал фірми; можливі конкуренти і конкурентоздатність; фінансова стратегія фірми; ризик і страхування; графік основних заходів; напрямки зовнішньоекономічної діяльності та ін. На наступних заняттях, залежно від теми, студенти будуть виступати з обґрунтуванням своїх розробок по даних розділах бізнес-плану.

Сценарій гри.

Особливо ретельно необхідно розглянути фінансову сторону планування.

Для ознайомлення з деякими зразками фінансових документів і практичною роботою з ними студенти повинні самостійно відпрацювати їх:

Доручення

Фірма _____

Сьогодні довіряємо головному бухгалтерові фірми

_____ (П.І.П), зняти з розрахункового рахунку фірми:

_____ безготівковими

_____ наявними

Підпис головних бухгалтерів _____

Підпис президента фірми _____ число, місяць, рік

Розрахунковий рахунок

Назва фірми _____

Президент _____

Головний бухгалтер _____

№	Прихід	Витрата				Залишок	
		Безготівковими		Наявними			
		сума	підпис	сума	підпис	сума	підпис
1							
2							
3							
т.д							

Практичні показники визначає керівник гри та дає завдання студентам:

- розподілити власні й позикові кошти на придбання основного та оборотного капіталу;
- визначити постійні та перемінні витрати виробництва й обігу;
- спланувати рентабельність (прибуток) підприємства;
- розподілити прибуток на сплату податків, відсотка за кредит, оренду й повернення кредиту, виплату дивідендів і інших видів доходу, на розвиток виробництва, благодійні цілі і т.д.;
- укласти угоди, договори, контракти і т.д. із зацікавленими сторонами;
- визначити заробітну плату виробничому, допоміжному та управлінському персоналу; і ін.

Платіжне доручення

Платіжне доручення (безготівковими)

Дата _____

Чек (наявними)

Дата _____

Контрольна відомість товарів.

Підпис банкіра _____

Чек

Підпис банкіра _____

№	Назва фірми	Місяці				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
т.буд.						

З чого повинен почати менеджер планування фінансів підприємства? Як «робити» гроші та науково вести їм рахунок, розвиваючи виробництво на відміну від примітивного «торгаша-спекулянта»? Тут необхідні знання основ фінансової справи. Звичайно, не в деталях, цим займуться фахівці - фінансові працівники. Але менеджер повинен знати, як працює фінансовий ринок, банки, які фінансові документи повинні мати підприємства, хто конкретно планує, управляє, контролює фінанси, як взяти кредит, з яким ризиком зв'язана дана діяльність керівника. Учасники гри складають зведену таблицю активних і пасивних рахунків. У них фокусуються кошти, якими розташовує фірма, їхнє розміщення та джерела. Баланс - це найважливіший фінансовий документ для зовнішніх користувачів і внутрішніх потреб, основний елемент річної звітності.

Перспективні та поточні потреби в коштах відображається у фінансовому бюджеті надходження та витрати ресурсів. На базі балансу й бюджету здійснюється планування витрат прибутку та касової готівки. Це визначає платоспроможність фірми, уможливорює передбачати банкрутство. Керівник гри дає вступне завдання - докладніше розглянути видаткову частину бюджету та витрати. Витрати класифікуються на: а) прямі й непрямі; б) постійні й змінні. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства. Непрямі - покривають витрати на: керування і зміст інфраструктури. Постійні - це витрати, що не залежать від зміни розмірів виробництва. Перемінні - пропорційні обсягам виробництва. У прямі перемінні витрати входять:

- витрати на сировину, матеріали, транспорт, зберігання готової продукції;
- витрати на заробітну плату виробничого персоналу;
- витрати на роботу виробничих підрозділів (машини, енергія, ремонт і ін.).

У прямі постійні витрати входять:

- витрати на заробітну плату управлінського персоналу, ремонтних і допоміжних робітників;
- амортизація;
- інші витрати.

Фірми планують середні витрати на випуск одиниці продукції.

Після розгляду питань, пов'язаних з витратами, учасники гри приступають до аналізу дохідної частини бюджету.

Планування прибутку

Важливе значення в плануванні прибутку має точне визначення обсягу виробництва, при якому буде забезпечена необхідна прибутковість (рентабельність) підприємства.

Деяке уявлення про це дає вже відомий схематичний розгляд зв'язків між валовими витратами й валовими надходженнями (обігом фірми).

Мінімальний обіг показує, при яких умовах покриваються витрати (але прибутку немає) підприємства, і визначається по формулі:

$$M0 = \text{Постійні витрати} / 1 - (\text{Перемінні витрати} / \text{Платіжний оборот}) \quad (6.1)$$

Загальний розрахунок рентабельності розраховується так:

$$P = \text{Прибуток} / \text{Вкладений капітал} * 100\% \quad (6.2)$$

Спочатку розраховуються валові прибутки (до сплати податків) і чистий прибуток (після сплати податків). Далі чистий прибуток розкладається на ті, що розподіляються (дивіденди й доходи власників) і на ті, що не розподіляються - вкладені у виробництво.

У ході ділової гри можна дати додаткове завдання слухачам - визначити необхідний мінімум оборотного капіталу для закупівлі товарних запасів. Це робиться шляхом зосереджень грошових резервів. На підприємствах здійснюється касове планування. У ньому враховуються ряд показників: наявні кошти і їхнє використання, потреба в кредитах, інші можливості одержання готівки з інших джерел.

Регламент (розклад) гри. На гру (II етап) потрібно не менш 8 годин навчального часу.

Вихід (підсумок) гри.

- 1.Список учасників гри із вказівкою, по якому розділу бізнес-плану хто з них працює.
- 2.Зведена таблиця активних і пасивних рахунків.
- 3.Витрати підприємства (річні).
- 4.Прибуток підприємства (річний).

Література:

1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

Практичне заняття №7

Тема Організування як загальна функція менеджменту

Ціль: одержання науково-практичних знань з технології й методики організації процесів управління; умінь і навичок організовувати розробку та реалізацію ухвалених рішень; аналізувати організаційні процеси.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і логічні вправи.
2. Пленарна дискусія.
3. Семінар.

Основні питання:

1. Формування структури організації.
2. Поняття й види управлінських структур.
3. Управлінські повноваження, делегування прав і відповідальності.
4. Формування, підтримка й зміна організаційної культури.

Питання для доповідей семінару:

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
4. Процес делегування повноважень і відповідальності.
5. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
6. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
7. Скалярний процес.
8. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація.
9. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії.
10. Департаменталізація.
11. Взаємодія структур організації.

Організування — друга функція керування, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи — персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями, коштами й ін. Організувати — це значить розділити на частини й делегувати виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності та повноважень, а також установа взаємозв'язків між різними видами робіт.

У будь-якому плані, що існує в організації, завжди є стадія організування, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури виробництва та управління для того, щоб підвищити їх гнучкість і пристосовність до вимог ринкової економіки. Для багатьох організацій (насамперед, державних) це завдання є новим, тому що в колишніх умовах господарювання використовувалися

типові структури управління, розроблювальні централізовано для різних галузей. У зв'язку з тим, що вони були жорстко зв'язані зі штатним розкладом, підприємства не прагнули до їхньої зміни, що могло привести до скорочення штату. У цей час організації формують структуру управління відповідно до власних потреб. Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, скорочують так названу вертикаль (ієрархію) керування, делегують повноваження зверху вниз. У структуру вводяться нові ланки, у тому числі пов'язані з необхідністю вивчення ринку та розробкою стратегії розвитку організації.

Друге, не менш важливе завдання функції організування - створення умов для формування такої культури усередині організації, що характеризується високою чутливістю до змін, науково-технічному прогресу, єдиним для всієї організації цінностям. Тут головне - це робота з персоналом, розвиток стратегічного й економічного мислення у свідомості керівників, підтримка працівників підприємницького складу, схильних до творчості, нововведенням і не бояться ризикувати та брати на себе відповідальність за рішення проблем підприємства.

Література.

6. Ансофф И. Стратегічне керування: пер. с англ /И. Ансофф. - М., 1989. – 250 с.
7. Веснин В. Р. Основи менеджменту / В. Р. Веснин. – М., 1998. – 240 с.
8. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 183 с.
9. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 161 с.
10. Мескон М. Основи менеджменту: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1994. – 172 с.

Практичне заняття №8

Тема Мотивування як загальна функція менеджменту

Ціль: вміти визначати значення людського фактора в управлінні організацією. Використовувати психологічні та фізіологічні особливості працівника. Знати взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Використовувати теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Робота в групах.
3. Кейси.
4. Пленарна дискусія.
5. Рольова гра.

План проведення заняття.

1-й етап. Питання для обговорення прочитаного лекційного матеріалу.

1. Назвіть прізвища вчених і прокоментуйте їх внесок у теорію мотивації.
 2. У чому різниця між теоріями змісту і теоріями процесу мотивації?
 3. Яким чином пов'язані потреби нижчого і вищого порядку?
 4. Виділіть зовнішні і внутрішні фактори людини, які визначають склад її потреб.
 5. Які потреби характерні для нашого суспільства?
 6. Які потреби реалізуються при роботі підприємцем, менеджером, інженером-програмістом, верстатником.
 7. Ви - менеджер, як би ви організували свою роботу, які дії здійснили для того, щоб максимально враховувати потреби своїх співробітників?
 8. Перерахуйте стимули, які ви віднесете до категорії економічних, соціально-психологічних, організаційних?
 9. Як ви вважаєте:
 - краще в основному заохочувати співробітників, зрідка осуджуючи і караючи їх;
 - необхідно в рівній мірі поєднувати заохочення і осуд;
 - потрібно в основному засуджувати і карати працівників, заохочуючи і винагороджуючи їх у виняткових випадках.
 10. Які переваги і недоліки має кожен варіант установки менеджера на мотивацію з перерахованих вище?
 11. В залежності від яких показників роботи ви поставили б зарібок генерального директора та різноробочого?
- 2-й етап. Сформувати групи по 5-6 осіб.
- 3-й етап. Роздати кейс-стаді у групи. Дати час на ознайомлення, відповісти на запитання.

Кейс-стаді до теми "Мотивація":

В проектно-конструкторському бюро фірми працюють 6 осіб. Олексій Максимович - середніх років чоловік, огрядний, меланхолійний, важкий на підйом, захоплюється шахами, володіє аналітичним складом розуму. Юрій Борисович - людина молода, симпатична, комунікабельна, честолюбна, займається в самодіяльній театральній студії. Люда - незаміжня дівчина, нічим не захоплюється, має три улюблених заняття: роздивлятися журнал мод, спостерігати, що відбувається за вікном, обговорювати з подругами фірмові новини та події. Марія - молода жінка, виконавча, працьовита, має сім'ю і маленьку дитину, яка часто хворіє. Валера - худорлявий молодий чоловік, відмінний інженер, але педантичний і має надмірне самолюбство, страждає хронічним захворюванням; в даний час у відпустці. Шоста людина - менеджер бюро, це Ви. Вас викликав головний менеджер проектно-конструкторського відділу і оголосив, що фірма уклала договір на розробку проекту, успішне виконання якого принесе фірмі непоганий прибуток. Проект, як зазначив головний менеджер, технічно складний, має великий обсяг креслярських робіт, повинен бути виконаний за рахунок понаднормової роботи. І, крім того, на заключному етапі необхідно узгодження проекту з замовником і у зв'язку з цим

належить тривале відрядження у далеке місто. Якщо бюро впорається з роботою, його співробітників чекає гарна винагорода. Однак суму винагороди головний менеджер не повідомив.

1. Визначити основні проблеми. Прийняти необхідні в цій ситуації управлінські рішення, зокрема рішення щодо розподілу робіт між працівниками;

2. . Провести аналіз потреб кожного співробітника: визначити його індивідуальні потреби, оцінити ступінь впливу кожної потреби за п'ятибальною шкалою, згрупувати потреби як джерело мотивів, визначити суму балів по кожній групі мотивів і визначити домінуючу потребу. На підставі цього розробити стиль поведінки по відношенню до кожного співробітника при розподілі робіт. Використовувати при цьому теоретичний матеріал: класифікацію стимулів, різні варіанти концепцій мотивації, способів мотивації. Дозволяється "приписувати" героям кейс-стаді якісь додаткові відомості, пов'язані з особистим життям, подіями пов'язаними з минулим періодом роботи, але при цьому не йдуть в розріз з його характеристикою.

3-й етап. Робота в групах 15 - 20 хвилин.

4-й етап. Презентація результатів роботи представниками груп.

5-й етап. Пленарна дискусія.

6-й етап. Рольова гра.

Сценарій рольової гри:

1. Преамбула подій.

Фірма, діючі особи, управлінські проблеми - ті самі. В результаті розвитку подій і завдяки високопрофесійній роботі Менеджера, який розробив індивідуальний стиль поведінки по відношенню до кожного співробітника бюро, вдалося впоратися з проектними роботами. Наступний пункт договору включав 2-місячне відрядження на фірму замовника з метою передачі інформації по проекту, навчання і консультування працівників фірми.

Менеджер проектного підрозділу планував відрядити для виконання даних робіт Юрія Борисовича, але ряд обставин завадив даному рішення. Тоді Менеджер вирішує направити у відрядження Люду.

2. Для проведення рольової гри кожна група вибирає двох людей - одного на роль Менеджера, іншого на роль Люди.

Організовується місце дії - стіл, два стільці.

3. Завдання Менеджера умовити Люду, використовуючи для цього різні стимули, провести два місяці в далекому місті.

Задача Люди зуміти відмовитися від поїздки, аргументуючи свою відмову.

4. Після проведення гри по черзі кожною групою провести пленарну дискусію: обговорити результати рольової гри і зробити висновки.

Використовуючи положення теорії очікування Віктора Врума, розрахувати рівень мотивації, передбачуваний Менеджером і фактично значимий для Люди.

Бланк для оцінки рівня мотивації запропоновано у таблиці 16

Таблиця 16 - Бланк для оцінки рівня мотивації

1. Визначальний стимул	
2. Приблизне "очікування", тобто оцінка імовірного завершення роботи при відповідних затратах праці	Коефіцієнт "очікування"=(0,0 до 1,0)
3. Приблизна "інструментальність", тобто оцінка імовірності винагороди за результати роботи.	Коефіцієнт "інструментальності" = (0,0 до 1,0)
4. Приблизна валентність, тобто цінність винагороди.	Коефіцієнт "валентності" =(-1,0 до +1,0)
5. Розрахований рівень мотивації:	$Y=O \cdot I \cdot V$

Література.

1. Люшенс Ф. Організаційне поведіння / Ф. Люшенс. – М., 1999. – 215 с.
2. Магура М. И. Сучасний персонал – технології / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М., 2003. – 155 с.
3. Травин В.В. Основи кадрового менеджменту / В. В. Травин, В. А. Дятлів – М., 2001. – 208 с.

Практичне заняття № 9

Тема Контролювання як загальна функція менеджменту

Ціль: формування знань про принципи, методи та види контролю; розробки вміння організовувати внутрішній контроль.

Методи навчання

1. Робота в групах.
2. Кейс-стаді.
3. Пленарна дискусія.

План проведення заняття

- 1-й етап. Обговорення ситуації методом пленарної дискусії.
- 2-й етап. Видача завдань для самостійної роботи.
- 3-й етап. Презентація викладачем інструментів менеджменту: "Кумулятивних контрольних карт", "Схеми Ісікави", "Діаграм Парето", "Контрольних листків".
- 4-й етап. Підведення підсумків.

Ситуація для обговорення:

У місті N автомобільний завод випускає легкові автомобілі марки «К» з обсягом двигуна 2 000 см³. Одночасно завод випускає причеми для легкових автомобілів, які складають 10 % від загального обсягу виробництва. У зв'язку з тим, що на автомобільному ринку країни з'явилася велика кількість імпортованих автомобілів аналогічного класу, з більш високими споживчими характеристиками, попит на автомобіль «К» знизився на 50 % і продовжує падати. Завод втратив своє монопольне становище на внутрішньому ринку автомобілів. Відбувається заторування складів готовою продукцією.

Керівництво підприємства прийняло рішення провести дослідження з метою вироблення стратегії і тактики виходу з положення, що створилося. Була організована служба маркетингу, підпорядкована віце-президенту по збуту і маркетингу.

У результаті маркетингових досліджень визначені наступні позиції:

1. Для подальшого випуску автомобіля марки «К» і забезпечення стабільного ринку збуту необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції і знизити ціну на виріб.

Ці завдання можуть бути виконані:

а) зниженням собівартості виробництва (і як наслідок - зниженням ціни реалізації) за рахунок застосування більш дешевих матеріалів, стандартизації та уніфікації вузлів і деталей;

б) реалізацією актуальної конкурентної переваги - зниженою витратою палива в процесі експлуатації за рахунок модернізації конструкції двигуна і заміни гальмівної системи.

За попередніми оцінками, дані заходи можуть бути здійснені за 1,5 - 2 роки при додаткових інвестиціях у розмірі 258 млн. у.о.

Після проведення цих заходів обсяг завантаження виробництва при стабільному попиті може становити 50 % від загальної потужності заводу.

2. Останнім часом у зв'язку з інтенсивним дачним будівництвом збільшився попит на внутрішньому ринку на вантажні автомобілі з об'ємом двигуна до 2000 см³ і вантажопідйомністю 1,5 т. Попит на зовнішньому ринку на автомобілі цього класу також підвищується. Створення вантажного автомобіля на базі автомобіля «І», що випускається зараз, може бути здійснено за 0,5 - 1 рік (завод вже має досвідні зразки) і вимагає інвестицій у розмірі 500 млн.у.о.

Передбачуваний обсяг завантаження виробництва може скласти до 60 % загального обсягу потужностей заводу.

3. Попит на автомобільні причепа на внутрішньому і зовнішньому ринку в даний час не задоволений. Для розширення виробництва причепів необхідні інвестиції в розмірі 71 млн. у.о. з поступовим введенням у дію нових потужностей протягом року з дати закінчення інвестування. Завантаження виробничих потужностей планується в обсязі до 30 % від загального обсягу виробництва.

Завод має можливість отримання кредиту в розмірі 714 млн. у.о. строком на 5 років з обліковою ставкою банківського відсотка 50 % рік.

На основі вихідних даних намітьте стратегію виходу заводу з ситуації. Пропонується виконати наступні дії:

1. Проведіть ситуаційний аналіз зовнішнього середовища. Визначте фактори прямого і непрямого впливу на підприємство.

2. Конкретизуйте формулювання постановки проблеми і сформулюйте її письмово.

3. Визначте, чи достатньо інформації для вирішення поставленого завдання.

4. Проведіть аналіз внутрішнього потенціалу заводу. Уточніть асортимент продукції і планованої до виробництва продукції.

5. Визначте цілі і завдання підприємства щодо організації умов для випуску нової продукції.
6. Визначте стратегії (зростання, швидкого зростання, скорочення) по кожному виду запланованої до випуску продукції.
7. Запропонуйте варіант організаційної структури заводу. Які нові підрозділи необхідно організувати у зв'язку зі зміною номенклатури продукції, що випускається.
8. Запропонуйте варіанти систем контролю за матеріальними, фінансовими, та людськими ресурсами.
9. Розгляньте реалізацію форм здійснення контролю (попередній, поточний).
10. Сформулюйте заключні висновки.

Література:

1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

Практичне заняття №10

Тема Регулювання як загальна функція менеджменту.

Ціль: визначити поняття регулювання та його місце в системі управління. Знати та використовувати види регулювання. Визначати етапи процесу регулювання.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Семінар.

Питання для обговорення:

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління
2. Регулювання діяльності організації.
3. Характеристика процесів регулювання.
4. Стабілізуюче регулювання
5. Безпосереднє регулювання
6. Інструктування
7. Розпорядницьке регулювання
8. Дисциплінарне регулювання
9. Етапи процесу регулювання

Література:

1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

ЗМ 1.3 Лідерство, комунікації, контроль та ефективність управління

Практичне заняття №11

Тема Інформація і комунікації в менеджменті

Ціль: поглибити уявлення про структуру процесу комунікації; краще зрозуміти завдання, які вирішуються в процесі взаємодії з іншими людьми; розвинути навички успішної й письмової комунікації; скласти план саморозвитку в сфері ділового спілкування.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Семінар.

Питання для обговорення:

1. Загальні поняття про комунікації й інформацію.
2. Комунікаційний процес.
3. Етапи обміну інформацією.
4. Причини й перешкоди неефективної комунікації.
5. Уміння слухати.
6. Невербальні комунікації.
7. Письмові комунікації.
8. Виступ перед аудиторією.

Комунікація та інформація - різні, але взаємозалежні поняття. Комунікація включає й те, що передається, і те, як це передається. Інформація - це відомості про яке-небудь явище. Комунікаційна мережа - це сполука певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційний стиль - це спосіб, за допомогою якого будуються комунікаційні зв'язки та взаємодія суб'єктів і об'єктів інформації.

Методичні рекомендації

Володіння інформацією, повною і достовірною, є однією з головних умов успішної діяльності керівника. Відсутність інформації або її перекручування неминуче може привести до провалу справи. Це загальновідомо, але не всі

надають належного значення роботі з інформацією. Другий етап - вивчення та осмислення матеріалу, з'ясування головного, основного із прочитаного.

Третій етап - аналіз, порівняння та з'ясування отриманих відомостей, а також відбір необхідних з них для своєї професійної справи (і для роботи на семінарському занятті й ділових іграх).

Четвертий і заключний етап - практичне використання знань і вмінь, отриманих у процесі оволодіння інформацією, прийняття певних рішень.

Робота з інформацією показує, що вже в найпростіших формах її пошуку, вивчення та застосування зустрічаються деякі ускладнення. Все значно ускладнюється, коли в хід справи, у потік інформації вступають нові діючі особи. Щоб не заплутатися в приватних питаннях інформації, приведіть її в певну систему, виявите найбільш загальні, принципові питання.

Система комунікацій складається із чотирьох основних взаємозалежних елементів:

- особа, яка передає інформацію;
- сама інформація;
- спосіб передачі інформації;
- особа, яка одержала інформацію.

Необхідно також виділити етап підготовки інформації. У ньому може бути задіяна як одна особа, так і безліч виконавців, цілі відділи та служби. І, нарешті, етап ухвалення рішення на основі отриманої інформації.

Рух інформації з каналів комунікації від відправника до одержувача чітко розмежовується на кілька етапів:

- 1) відбувається відбір необхідного матеріалу;
- 2) інформація обробляється та обирається особа, якій призначається інформація;
- 3) інформація передається та виходить;
- 4) здійснюється обмін інформацією зі зворотного зв'язку або підтверджується її одержання.

Варто більш докладно розібрати способи одержання інформації. В основному це залежить від двох причин: характеру інформації та її виду й можливостей, якими розташовують відправник і одержувач інформації. На сучасному етапі на підприємствах все більшого застосування знаходять технічні способи передачі та одержання інформації - радіо, телефон, телетайп, факс. Більші можливості для одержання та зберігання інформації мають сучасні ЕОМ. Намітилися тенденції до скорочення письмової інформації, але повністю уникнути цього способу передачі та зберігання інформації не можна, та й недоцільно. У процесі заняття студенти повинні визначити для своєї фірми, підприємства або установи (як частину підготовки до ділової гри) систему комунікацій, обсяг, строки та відповідальних за збір, обробку й передачу інформації. Яка існує можливість втрати або перекручування інформації при різних способах її передачі по горизонтальних або вертикальних лініях?

Особливо уважно варто розглянути питання методик прийому та з'ясування усної інформації, де перекручування й неточності досягають значних величин (іноді до 30 % і більше). Наприклад, особа, що відвідала

збори, доповідає своєму керівникові відомості так, як вона сама їх сприйняла, тобто на основ свого інтересу, не неупереджено, а іноді й на догоду начальству інша людина, що була присутня на цих же зборах, може дати зовсім інше трактування отриманих відомостей. Тут відіграє роль усе: щирість, поза, жести, міміка, емоційність і інтонація. Крім того, має значення й уміння слухати мовця.

Можна докладно розглянути й способи передачі інформації «зверху вниз» і «знизу нагору». Як слід враховувати передавальну інформацію, особливо усну, психологічні особливості особи, що одержує інформацію, і особливо виконавця? У яких випадках необхідна тільки письмова інформація, у яких - з використанням технічних засобів? Як боротися зі стереотипами, дезінформацією й слухами, або як це можна використати в інтересах справи?

Потім потрібно з'ясувати роль і значення інформації в прийнятті управлінських рішень. Тут необхідно знати, що рішення менеджера можуть бути запрограмовані й незапрограмовані, а також загальні принципи їхньої реалізації.

На заключній годині слід виконати письмову контрольну роботу (15-20 хв). Аналіз робіт здійснює комісія зі складу слухачів (3 чіл.).

Контрольні питання.

1. Дайте визначення виду управлінської інформації та розкрийте способи передачі, одержання й обробки інформації.
2. Назвіть особливості сприйняття усної інформації. Чому виникають слухи й дезінформація?
3. Які з інформаційних систем грають найбільшу роль у роботі менеджерів промислового підприємства?
4. Які з апаратних засобів Вам відомі і які можливості містить у собі персональний комп'ютер?

Самоконтроль

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про значення інформації в діяльності менеджера, ролі ІСУ й ІОЦ.
2. Привести приклади обміну інформацією з вертикалі й по горизонталі.
3. Назвати й розкрити зміст основних видів інформації, прийомів і способів її відправлення й одержання.
4. Знати причини неефективної комунікації.
5. Відповістити на запитання про причини виникнення й поширення слухів і дезінформації й заходах для їхньої нейтралізації.

Література.

1. Джей Э. Эффективная презентация / Э. Джей. – М., 1996. – 132 с.
2. Ладанів И.Ф. Майстерність ділового спілкування / И. Ф. Ладанів. – М., 1998. – 123 с.
3. Рай Л. Розвиток навичок ефективного спілкування / Л. Рай. – Спб, 2002. – 167 с.

Практичне заняття №12

Тема Керівництво та лідерство

Ціль: одержання знань по основам та джерелам влади й лідерства, способам і прийомам практичного застосування влади і її реалізацій, основним підходам до проблеми лідерства.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Робота в групах.
3. Пленарна дискусія.
4. Кейс - стаді.
5. Практичний тест.
6. Рольова гра.

План проведення заняття.

- 1-й етап. Питання для обговорення прочитаного лекційного матеріалу.
- 2-й етап. Обговорення ситуації методом пленарної дискусії.
- 3-й етап. Підведення підсумків.

Питання для обговорення.

1. Визначте і проранжуйте основи влади в XIX і XX століттях. Змінилися вони або залишилися колишніми?
2. Наведіть приклади відомих Вам харизматичних керівників, спробуйте пояснити, у чому сильні і слабкі сторони їхньої влади.
3. Розставте нижчеперелічені джерела влади в порядку найбільшою значущості для Вашої організації:
 - володіння інформацією;
 - ділові зв'язки і знайомства;
 - примус;
 - особистий приклад;
 - високий професіоналізм;
 - справедлива винагорода;
 - традиції та звичаї, прийняті в організації.
4. З перерахованого списку визначте повноваження, які, на Ваш погляд, може делегувати керівник середньої ланки керівників нижчої ланки, а які ні:
 - функції заохочення і покарання працівників;
 - рутинну роботу;
 - рішення по ризикованим проектам;
 - розподіл обов'язків співробітників;
 - термінові справи;
 - стратегічні рішення;
 - розподіл ресурсів;
 - оперативні завдання;
 - складання оперативних планів;
 - питання координації роботи суміжних підрозділів;
 - контроль роботи свого підрозділу (самоконтроль);
 - контроль роботи суміжного підрозділу;

- прийом на роботу нових співробітників;
- прийняття рішення про звільнення співробітників;
- ознайомлення гостей з організацією;
- виклад на загальних зборах програми роботи на майбутній рік;
- участь у нараді по обміну досвідом.

5. Обґрунтуйте, у яких випадках колективне рішення доцільно, а в яких ні:

- рішення про заохочення співробітників;
- рішення по ризикованим проектам;
- розподіл обов'язків співробітників;
- формування місії організації;
- визначення нових проектних тем, нового продукту;
- пошук виходу з критичної ситуації;
- рішення по реструктуризації фірми;
- рішення про прийом на роботу нового співробітника;
- рішення про звільнення співробітника;
- рішення про видачу відповідального завдання.

6. Визначте набір функцій керівника організацією (стратегічна, експертно-інноваційна, адміністративна, комунікаційна, соціальна) в залежності від стадії її життєвого циклу, обґрунтуйте свій вибір.

7. Обґрунтуйте, який з трьох стилів управління (авторитарний, демократичний, ліберальний) найбільше підходить для наступних організацій:

- рада директорів акціонерного товариства;
- творче об'єднання програмістів;
- команда рятувальників;
- рекламне агентство;
- будівельна бригада;
- науковий підрозділ.

8. Спробуйте знайти місце на "управлінській решітці" наступним керівникам:

- директор виробничого підприємства;
- головний редактор щоденної газети;
- головний диспетчер АЕС;
- директор школи;
- начальник проектної майстерні.

РОЛЬОВА ГРА «ЗМІНА КЕРІВНИЦТВА».

Ведучий оголошує про проблемну ситуацію: «В колектив невеликого відділу повинен прийти новий керівник, т. к. колишній керівник перейшов на іншу роботу. Коли про це стало відомо, то виявилось, що в колективі вже є дві людини, які претендують на цю посаду. Це - заступник начальника відділу з великим стажем роботи і вищою економічною освітою та енергійний молодий спеціаліст, який подає надії, з трирічним стажем, але має дві вищі освіти – економічну і юридичну. Характер діяльності відділу пов'язаний з реєстрацією укладання угод купівлі та продажу нерухомості. Колектив відділу «розпався» на 3 частини: одні підтримували заступника начальника, з яким пропрацювали багато років; інші хотіли б працювати з молодим стажистом, який пропонував

сміливі та оригінальні рішення по підвищенню ефективності роботи відділу; треті лише шкодували про звільнення колишнього керівника і починали подумувати, чи не змінити їм місце роботи. Щоб колектив нормально функціонував, було вирішено оголосити конкурс на керівника відділу. У день конкурсу виявилося 3 претендента: заступник начальника, новий кандидат у керманічі і ще один спеціаліст відділу, який хотів би працювати тільки з померлим керівником. Кожен кандидат повинен був представити свою програму, в яку входила така важлива частина, як згуртування колективу та урахування людського фактору в спільній діяльності».

Ролі: 3 кандидата на посаду керівника, журі (3 чол.), групи підтримки кандидатів.

Порядок дій:

1. Складання програми для згуртування колективу та урахування людського фактору в діяльності колективу.
2. Заслуховування та обговорення програм.
3. Рішення журі про найбільш оптимальну і здійснену програму.

КЕЙС-СТАДІ "ВІДДІЛ КОМПЛЕКТАЦІЇ".

Відділ комплектації процвітаючої, середньої за величиною фірми, що займається виробництвом автомобільних пилососів. Ви - менеджер відділу, у вас в підпорядкуванні три особи. Марина - молода жінка, велика, високого зросту, яка прагне зробити кар'єру, але, поки що, не володіє для цього достатніми знаннями і навичками. Юля - фахівець високого класу, повільна і мрійлива, виконує роботу якісно, але з явним небажанням. Валера, друг Юлі і племінник Аркадія Борисовича - директора фірми, молодий чоловік, ділові можливості, цілі і бажання якого для всіх таємниця за сімома печатками. Аркадій Борисович - не директор, а тезка директора, що наслідує його і, до речі, досить успішно. За кожним працівником закріплено конкретні постачальники. Сьогодні вранці, прийшовши на роботу, ви вирішили, що необхідно підготувати листи для постачальників з метою уточнення номенклатури і цін поставки. Ви викликаєте кожного співробітника і ...

Завдання для самостійної роботи:

- 1) Визначте ділові характеристики кожного співробітника за критеріями можливості і бажання виконання роботи, виберіть відповідну форму владного впливу на підлеглих (наказ, навіювання, участь, делегування);
- 2) Складіть сценарій бесіди з кожним співробітником.

Перевіривши підготовлені листи, ви виявили, що в кожному з них є ті чи інші помилки. Ви викликаєте кожного співробітника і ...

Як ви повідомите кожному працівнику про його помилки?

Література:

1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

Практичне заняття №13

Тема Ефективність менеджменту

Ціль: Вміти визначати особливості оцінки різновидів ефективності. Знати концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Використовувати підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.

Методи навчання:

1. Контрольні запитання і завдання.
2. Семінар.

Питання для обговорення:

1. Продуктивність праці і ефективність управління.
2. Показники ефективності управління.
3. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління.
4. Сутність, критерії і показники ефективності управління.
5. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
6. Методи розрахунку ефективності системи управління.
7. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення управління.
8. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна.
9. Особливості оцінки різновидів ефективності.
10. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
11. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.
12. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.
13. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.
14. Напрями підвищення ефективності управління організацією.
15. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.
16. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
17. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
18. Культура менеджменту.

Заходи щодо вдосконалювання управління виробництвом дозволяють скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшити обсяг виробництва. По цих напрямках варто визначати основні показники економічної ефективності систем керування виробництвом: річний економічний ефект; зростання продуктивності праці; строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень. При скороченні апарата управління

заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування, що у свою чергу приводить до зниження собівартості продукції:

$$\mathcal{E}_{\text{ЗП}} = \text{Чсокр} * \text{Зср} (1 + \text{Пс} / 100), \quad (4.1)$$

де $\mathcal{E}_{\text{ЗП}}$ — економія заробітної плати;

Чсокр - число одиниць управлінського апарата, що скорочують;

Зср - середньорічна зарплата на одного працівника апарата управління;

Пс - відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Собівартість всієї продукції після впровадження заходу:

$$S_2 = S_1 - \mathcal{E}_{\text{ЗП}} \quad (4.2)$$

де S_1 - собівартість всієї продукції до впровадження заходів, перелічена на обсяг виробництва після вдосконалювання управління.

Річний економічний ефект розраховується на основі наведених витрат:

$$\mathcal{E} = [S_1 + (\text{Ен} * \text{ДО1})] - [(S_2 + (\text{Ен} * \text{ДО2}))] = [S_1 + (\text{Ен} * \text{ДО1})] - [S_1 - \mathcal{E}_{\text{ЗП}} + (\text{Ен} * \text{ДО2})], \quad (4.3)$$

де: ДО1, ДО2 - капітальні витрати до й після впровадження заходів щодо вдосконалювання керування виробництвом;

Ен- нормативний економічний ефект (при впровадженні нової техніки 0,15).

Зростання продуктивності праці

$$\text{ПТ} = (\text{ПТ2} / \text{ПТ1}) / \text{ПТ1} * 100\%, \quad (4.4)$$

де ПТ1 і ПТ2 - продуктивність праці до й після впровадження заходу:

$$\text{ПТ1} = B_1 / \text{Ч1}; \quad (4.5)$$

$$\text{ПТ2} = B_1 / \text{Ч1} - \text{Чэ} \quad (4.6)$$

де B_1 - обсяг виробництва до впровадження заходу;

Ч1 - чисельність працюючих до впровадження заходу;

Чэ - чисельність апарата керування після впровадження заходу (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$\text{Струм} = \text{ДО2} - \text{ДО1} / S_1 - S_2 \quad (4.7)$$

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо вдосконалювання керування виробництвом річна економія розраховується по формулі:

$$\mathcal{E}_2 = (a_1 - a_2) + B / B_1 - B / B_2 * B_2 - (\text{Ен} * \text{Кдоп}), \quad (4.8)$$

де a_1 і a_2 - умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до й після впровадження заходів

У - річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції;

В1 і В2 - обсяг виробництва до й після впровадження заходів;

Кдоп- додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Якщо в результаті впровадження заходу щодо вдосконалювання керування одночасно скорочується чисельність і збільшується обсяг виробництва, то сума ефекту по обох напрямках підсумується; Показники росту продуктивності праці й строку окупності визначаються по наведеним вище формулах. Якщо для впровадження заходів щодо раціоналізації керування виробництвом розробляється кілька варіантів, то найбільш раціональний вибирається по мінімуму наведених витрат:

$$S_i + (E_n * K_i) \rightarrow \min \quad (4.9)$$

Удосконалювання керування виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у рішенні виробничо-господарських питань, які важко оцінити кількісно, тому іноді в цих випадках використовуються експертні оцінки.

Література:

1. Антонов В. А. Экономический советник менеджера : Учебно – практическое пособие по управлению предприятием / В. А. Антонов, Г. В. Уваров. – Минск, 1996. – 168 с.
2. Арская Л. П. Япония : наука и искусство управления / Л. П. Арская. – М., 1992. – 123 с.
3. Вершигора Е. Е. Менеджмент : уч. пос. – 2-е изд. / Е. Е. Вершигора. – М., 2003. – 154 с.
4. Индрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Индрисов, С. В. Карташев, А. В. Постников – М., 1997. – 167 с.

3. Організація самостійної роботи студентів

Самостійна робота спрямовується на закріплення практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності, набуття умінь аналізу внутрішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Модуль 1. Менеджмент і адміністрування (Менеджмент)

ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління
2. Сучасні концепції і підходи в науці менеджменту.
3. Вимоги, пропоновані до сучасного менеджменту.
4. Менеджмент як система наукових знань.
5. Закони, закономірності й основні принципи менеджменту.

Основні питання:

1. Менеджмент і підприємництво, загальні риси й розходження.
2. Менеджмент як наука про господарське керування.
3. Застосування загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
4. Огляд вітчизняних і закордонних джерел по менеджменту.

Контрольні питання й логічні вправи.

1. Назвіть основні категорії теми й поясните їхню сутність.
2. Яка сутність керування організацією?
3. Сформулюйте головні напрямки роботи менеджера.
4. Назвіть і коротко розкрийте сутність управлінських функцій.
5. Дайте визначення предмета й методу менеджменту.

Самоконтроль.

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

2. Розповісти про сутність, місце й роль менеджменту в суспільному виробництві.
3. Мати уявлення про методологічні основи менеджменту.
4. Назвати основні функції менеджменту.
5. Знати методи й принципи менеджменту.

Література:

11. Ансофф И. Стратегічне керування: пер. с англ /И. Ансофф. - М., 1989. – 250 с.
12. Веснин В. Р. Основи менеджменту / В. Р. Веснин. – М., 1998. – 240 с.
13. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 183 с.
14. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 161 с.
15. Мескон М. Основи менеджменту: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1994. – 172 с.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Історія управлінської думки та виникнення наукового менеджменту. Раціоналістичний підхід. Ф. Тейлор, Ліліан та Френк Гілберти.
2. Класичний напрям в менеджменті. Процесний підхід. Анрі Файоль, Г. Емерсон. Раціональна бюрократія Макса Вебера.
3. Школа людських відносин в менеджменті. Елтон Мейо, Мері Паркер Фолет, Дуглас Мак-Грегор.
4. Системний підхід до управління. Честер Бернард, Пфтер Друкер, концепція «7-S»
5. Ситуаційний підхід. Концепція стратегічного управління. Кількісні теорії управління. Ігор Ансоф.
6. Наукове управління (1885 - 1920)
7. Класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950)
8. Школа людських відносин (1930-1950)
9. Поведінкові науки (1950 - дотепер).
10. Емпірична школа управління.
11. Школа соціальних систем
12. Кількісний підхід (1950 - дотепер)
13. Нова школа
14. Сучасні концепції менеджменту
15. Розвиток управлінської науки в Україні

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Управління — це:
 - а) цілеспрямована дія суб'єкта на об'єкт з метою його зміни;
 - б) специфічна сфера діяльності людини в живій природі;
 - в) безперервний процес прийняття управлінських рішень.
2. Сфери застосування менеджменту:
 - а) соціальна та економічна сфери підприємства (організації);
 - б) жива природа, нежива природа, людське суспільство;
 - в) економічна, політична, соціальна, психологічна.
3. Передумовою виникнення менеджменту є:
 - а) капіталістичні відносини;
 - б) ринкові відносини;
 - в) інтерперсональні відносини.
4. До параметрів управлінської праці належать:
 - а) об'єкт, предмет, засоби, продукт;
 - б) предмет, функції, методи;
 - в) особистість менеджера, функції, організаційна структура.
5. Автором книги «Принципи наукового управління», яка видана 1911 р., був:
 - а) Анрі Файоль;
 - б) Пітер Друкер;
 - в) Федір Хміль;
 - г) Фредерік Тейлор.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Знайдіть у переліку неіснуючу модель менеджменту:

- а) Північно-американська модель;
- б) Західноєвропейська модель;
- в) Японська модель;
- г) Західноукраїнська модель;
- д) Азійська модель.

2. Визначте чинники зовнішнього середовища організації:

- а) економічні, соціальні, політичні;
- б) правові, ринкові, міжнародні;
- в) демографічні, військові, соціальні;
- г) економічні, соціальні, інфраструктурні.

3. Вкажіть поділ керівників за рівнями управління:

- а) лінійні та функціональні керівники;
- б) керівники вищого, середнього та низового рівнів;
- в) оперативні та штабні керівники;
- г) керівники приватних підприємств та державних установ.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності їх виникнення:

- а) Школа виробничої демократії;
- б) Школа наукового управління;
- в) Школа руху за гуманні стосунки;
- г) Школа поведінкових наук;
- д) Класична школа.

2. Розташуйте типи виробничо-господарських організацій за порядком виникнення:

- а) спеціалізовані майстерні;
- б) мануфактури;
- в) унітарні підприємства;
- г) ремісничі майстерні;
- д) спеціалізоване внутрішньо — племінне виробництво;
- е) первинна кровноспоріднена община;
- є) корпорації;
- ж) унітарні державні підприємства.

Література

- 1. Белокопытов О.И. История и культура менеджмента / О. И. Белокопытов, Г. В. Панасенко. – Красноярск, 1994. – 167 с.
- 2. Валуев С. А. Организационный менеджмент. / С. А. Валуев, А. В. Игнатов – М., 1993. – 155 с.
- 3. Виханский О. С. Проблемы развития управления общественным производством. / О. С. Виханский. – М., 1991. – 178 с.
- 4. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник / под общ. ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М., 1984. – 164 с.

5. Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. – СПб, 1993. – 155 с.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід
2. Характеристика інтегрованих підходів до управління: системний підхід
3. Характеристика інтегрованих підходів до управління: ситуаційний підхід.
4. Закони і закономірності менеджменту.
5. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
6. Класифікація принципів менеджменту.
7. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Завдання для перевірки знань:

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей:

1. Закон, що передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо, це:
 - а) закон спеціалізації управління
 - б) закон інтеграції управління
 - в) закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління
 - г) закон демократизації управління
2. Закон, покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації – це:
 - а) закон спеціалізації управління
 - б) закон інтеграції управління
 - в) закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління
 - г) закон демократизації управління
3. Закон, спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці, це:
 - а) закон економії часу в управлінні
 - б) закон інтеграції управління
 - в) закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління
 - г) закон демократизації управління
4. Закон, що передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо), це:
 - а) закон спеціалізації управління
 - б) закон інтеграції управління
 - в) закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління
 - г) закон пропорційного розвитку систем управління
5. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань:

- а) цілеспрямованість
 - б) урахування потреб та інтересів
 - в) взаємозалежність
 - г) активізація
6. принци управління, що спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін., це:
- а) цілеспрямованість
 - б) урахування потреб та інтересів
 - в) взаємозалежність
 - г) активізація
7. Принцип управління, що передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого:
- а) ієрархічність
 - б) урахування потреб та інтересів
 - в) взаємозалежність
 - г) активізація
8. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів:
- а) цілеспрямованість
 - б) урахування потреб та інтересів
 - в) взаємозалежність
 - г) системність

Література:

1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

ЗМ 2 Функції та процеси у менеджменті

Тема 4. Функції та методи менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
2. Особливості формування функцій менеджменту.
3. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій.
4. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
5. Сутність та класифікація методів менеджменту.
6. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
7. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Завдання для перевірки знань:

1. Узгодженість дій виконавців відповідно цілям організацій належить до:

- а) функції координації та регулювання
- б) функції контролю
- в) функції мотивації
- г) функції планування та прогнозування

2. Методи менеджменту, що передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядницькі документи та суворе виконання їх:

- а) організаційно-стабілізуючі
- б) організаційно-розпорядницькі
- в) соціальної мотивації
- г) владної мотивації

3. Процес, за допомогою якого керівництво організації отримує інформацію поточного стану справ з виконання плану, розвитку рішень поставлених задач належить до:

- а) функції координації та регулювання
- б) функції контролю
- в) функції мотивації
- г) функції планування та прогнозування

4. Методи менеджменту, що базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою, їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності:

- а) організаційно-розпорядницькі
- б) організаційно-стабілізуючі
- в) соціальної мотивації
- г) владної мотивації

5. Якому поняттю відповідає таке визначення - спосіб впливу на об'єкт управління - це?

- а) менеджмент
- б) функція менеджменту
- в) метод менеджменту

6. Зміст якого поняття відображає наступне визначення - вид управлінської діяльності, який характеризується однорідністю цілей, дій чи об'єктів їх застосування - це?

- а) менеджмент
- б) функція менеджменту
- в) метод менеджменту

7. Які функції менеджменту відображають процес поділу управлінської праці?

- а) загальні
- б) специфічні
- в) єднальні
- г) соціально-психологічні

8. Які з нижче перерахованих функцій відносяться до специфічних функцій управління?
- а) мотивація
 - б) комунікаційні
 - в) організація праці
 - г) загальне керівництво
 - д) оперативне управління
9. Які функції забезпечують взаємозв'язок і взаємодію між елементами системи управління організацією?
- а) планування
 - б) організація
 - в) мотивація
 - г) комунікаційні
10. Які функції забезпечують координацію дій підлеглих керівнику осіб і підрозділів?
- а) планування
 - б) організація
 - в) загальне керівництво
 - г) мотивація
 - д) контроль
11. Які з перерахованих функцій менеджменту базуються на потребах і інтересах працівників?
- а) планування
 - б) організація
 - в) мотивація
 - г) контроль
 - д) керівництво
12. Які з перерахованих функцій менеджменту дозволяють встановити цілі організації і забезпечити їх виконання?
- а) планування
 - б) організація
 - в) контроль
 - г) мотивація
13. Які з перерахованих функцій менеджменту дозволяють виявити відхилення, що виникають в процесі функціонування організації?
- а) планування
 - б) організація
 - в) контроль
 - г) мотивація

Література:

1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

Тема 5. Процес управління

Питання для самостійного вивчення:

1. Види управлінських рішень.
2. Технології прийняття рішень.
3. Рівні прийняття рішень у менеджменті.
4. Моделі й методи прийняття рішень.
5. Типи моделей і процес їхньої побудови
6. Методи прийняття управлінських рішень

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Управлінське рішення — це:
 - а) вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта;
 - б) заходи менеджера щодо досягнення поставлених цілей;
 - в) процес розумової діяльності людини.
2. Основними вимогами, які забезпечують успішність рішення, є:
 - а) цілеспрямованість, правомірність, своєчасність;
 - б) комплексність, раціональність, множинність;
 - в) реальність, досяжність, економність.
3. Одним з сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є:
 - а) «квіточка рішень»;
 - б) «кущ рішень»;
 - в) «дерево рішень».
4. До функцій управлінського рішення належать:
 - а) скеровуюча, мобілізуюча, координуюча;
 - б) активізуюча, заохочуюча, спрямовуюча;
 - в) раціоналізуюча, координуюча, спрямовуюча.
5. Визначте неіснуючу класифікаційну ознаку рішень:
 - а) за можливістю рішення;
 - б) за кількістю цілей;
 - в) залежно від повноти інформаційного забезпечення

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

- I. До етапів прийняття управлінського рішення відносять:
 - а) нагромадження вихідної інформації про суб'єкт управління та напрями його розвитку, попереднє визначення кола проблем, які характеризують ситуацію, визначення цілей рішення та параметрів, яких потрібно досягти;
 - б) моделювання рішення: розроблення альтернативних рішень, відбір економічно вигідних варіантів, оцінка відібраних варіантів за неекономічними критеріями; вибір оптимального варіанта; подання проекту рішення на розгляд органу, який його приймає;

- в) створення компетентної команди, яка повинна забезпечити безперервність процесу розробки та прийняття управлінського рішення;
 - г) SWOT-аналіз, визначення цілей, контроль за виконанням управлінського рішення, коригування результатів.
2. До передумов розробки ефективного управлінського рішення відносять:
- а) інформаційне забезпечення, чітке визначення проблем, збір і обробка додаткової інформації;
 - б) формулювання мети управлінського рішення, структурний аналіз об'єкта рішення, розробка альтернатив;
 - в) науково-технічний прогрес та механізм стимулювання і відповідальності;
 - г) економічні, політичні, соціальні чинники.
3. До методів прийняття раціональних управлінських рішень належать:
- а) метод ділових ігор та аналітично - систематизаційний метод;
 - б) матриця оцінки наслідків реалізації рішення та метод теорії ігор;
 - в) матриця БКГ та SWOT-аналіз;
 - г) модель регресії та метод експертних оцінок.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Впорядкуйте технологію прийняття рішення:
- а) нагромадження вихідної інформації;
 - б) обговорення обраного варіанту;
 - в) визначення найчутливіших елементів об'єкта управління;
 - г) доведення рішення до виконавців;
 - д) визначення цілей рішення;
 - е) вибір оптимального варіанту;
 - є) оцінка варіантів.
2. Побудуйте «дерево рішень», розташувавши за порядком його «гілки»:
- а) події (значення ймовірності подій);
 - б) можливі дії;
 - в) очікуваний виграш;
 - г) перша точка прийняття рішення;
 - д) друга точка прийняття рішення;
 - е) можливі події;
 - є) очікуваний результат

Література

1. Ансофф И. Стратегічне керування: пер. с англ / И. Ансофф. - М., 1989. – 250 с.
2. Веснин В. Р. Основи менеджменту / В. Р. Веснин. – М., 1998. – 240 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 183 с.
4. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 161 с.
5. Мескон М. Основи менеджменту: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1994. – 172 с.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття планування і його основні принципи.
2. Прогнозування.
3. Методи планування.
4. Перспективні плани.
5. Поточне планування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Планування — це:
 - а) конкретизація цілей за допомогою економічних та організаційних показників діяльності;
 - б) конкретизація цілей за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
 - в) конкретизація завдань за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
 - г) визначення основних цілей та завдань для підвищення ефективності діяльності.
2. Посадові інструкції використовують для розробки:
 - а) організаційних планів;
 - б) економічних планів;
 - в) загальних і специфічних цілей;
 - г) місії організації.
3. Чим організаційне планування відрізняється від економічного:
 - а) кожний вид має свої методи і прийоми;
 - б) стадіями, на яких воно здійснюється;
 - в) періодами, у які вони відбуваються;
 - г) жоден варіант неправильний.
4. Термін критичний шлях стосується такого методу організаційного планування, як:
 - а) сітьове планування;
 - б) послідовний опис операцій;
 - в) календарний графік;
 - г) робочий календар.
5. Виберіть правильне тлумачення такої вимоги до планів, як економічність:
 - а) витрати на планування не повинні перевищувати ефекту від нього;
 - б) одержувати інформацію для планів з дешевих джерел;
 - в) планувати побільше за якнайкоротший термін;
 - г) не відволікати шефа, здійснюючи само планування

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Місією якої організації є така: ми допомагаємо вирішити ваші службові проблеми, створивши комфортні умови праці:
 - а) виробництва офісних меблів;
 - б) орендодавця офісних приміщень;

- в) оптового продавця канцелярських товарів;
- г) інвестиційного посередника сфери розвитку малого бізнесу.

2. У організаційному плануванні задіяні:

- а) всі лінійні та функціональні менеджери;
- б) лише лінійні менеджери;
- в) лише функціональні менеджери;
- г) в залежності від проблеми.

3. Визначте неіснуючі види планів комерційного підприємства:

- а) предметні;
- б) політичні;
- в) організаційні;
- г) соціальні.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Розташуйте у логічній послідовності етапи планування:

- а) збір вихідних даних;
- б) визначення необхідності складання плану;
- в) розробка місії та загальних цілей;
- г) розробка можливих варіантів;
- д) конкретизація плану за допомогою економічних показників, термінів виконання;
- е) остаточний вибір плану.

2. Розпишіть у схематичному вигляді план створення спільного підприємства (СП), впорядкувавши такі етапи:

- а) підготовка установчих документів;
- б) підписання установчих документів спільно з закордонною фірмою;
- в) підготовка проектів установчих документів;
- г) реєстрація спільного підприємства;
- д) пошук і вибір партнера по бізнесу;
- е) аналіз загальних техніко-економічних показників СП, яке планується створити;
- є) підготовка протоколу про наміри створити СП;
- ж) визначення основних цілей створення СП;
- з) підпис і затвердження протоколу намірів, угоди про співпрацю

Література:

1. Белокопытов О.И. История и культура менеджмента / О. И. Белокопытов, Г. В. Панасенко. – Красноярск, 1994. – 167 с.
2. Валуев С. А. Организационный менеджмент. / С. А. Валуев, А. В. Игнатов – М., 1993. – 155 с.
3. Виханский О. С. Проблемы развития управления общественным производством. / О. С. Виханский. – М., 1991. – 178 с.
4. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник / под общ. ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М., 1984. – 164 с.
5. Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. – СПб, 1993. – 155 с.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття організації взаємодії як функції менеджменту.
2. Види організаційних повноважень.
3. Типи організаційних структур керування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Функція менеджменту організації являє собою:
 - а) упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах;
 - б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;
 - в) діяльність менеджера щодо оперативного впливу на хід досягнення поставлених цілей;
 - г) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.
2. Якого типу організаційних структур не існує:
 - а) функціонально-штабного;
 - б) секційного;
 - в) матричного.
 - г) проектного?
3. Принцип єдиноначальності означає:
 - а) у працівника є лише один безпосередній керівник;
 - б) лише один керівник вищого рівня;
 - в) штат робочих та службовців співвідноситься як 1 : 1;
 - г) неправильна жодна відповідь.
4. Правильне визначення організації як соціального утворення:
 - а) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети;
 - б) група людей, які співпрацюють, виконуючи одну й ту саму функцію;
 - в) об'єднання осіб, які розробляють і виконують намічені завдання;
 - г) скоординована діяльність персоналу підприємства.
5. Виробничо-господарська організація — це:
 - а) основна ланка економіки;
 - б) основне соціальне утворення;
 - в) соціальноорієнтоване явище;
 - г) необхідний елемент ринкової економіки.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До факторів виробництва належать:
 - а) земля, праця;
 - б) капітал, інформація;
 - в) керуюча і керована підсистеми;
 - г) енергія, ноу-хау.
2. Неформальна організація формується на основі:
 - а) товариських взаємин;
 - б) особистого вибору зв'язків;
 - в) випадкових знайомств;

г) культурних відносин.

3. Рисами формальної організації є:

- а) загальні цілі, поділ праці;
- б) ієрархія, замінність персоналу;
- в) спільні інтереси і уподобання;
- г) порядок, зафіксований у статуті.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Впорядкуйте етапи проектування організаційної структури. Для того, щоб розробити організаційну структуру, необхідно:

- а) визначити види діяльності; ;
- б) обрати напрямок діяльності;
- в) визначити виробничі функції;
- г) визначити управлінські функції;
- д) проаналізувати обсяг роботи кожного підрозділу;
- е) визначити загальну чисельність працівників;
- є) визначити чисельність працівників у розрізі підрозділів;
- ж) скласти посадові інструкції і положення про підрозділи.

2. Визначте ієрархію посад від низової до вищої:

- а) фахівець з реклами;
- б) начальник маркетингової служби;
- в) директор Західноукраїнського відділення;
- г) майстер цеху;
- д) касир;
- е) старший майстер;
- є) президент компанії;
- ж) віце-президент з фінансів

Література:

- 1. Гріфін Р. В. Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
- 2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
- 3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

- 1. Поняття мотивації як загальної функції менеджменту.
- 2. Мотиви людської діяльності (потреби і їхні види, мотиваційна структура поведінки, економічні й неекономічні стимули).
- 3. Змістовні теорії мотивації.
- 4. Процесні теорії мотивації.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. До якої категорії потреб Маслоу відніс бажання бути частиною групи:
 - а) систематичні;
 - б) соціальні;
 - в) ситуаційні;
 - г) самовираження;
 - д) самозадоволення?
2. За двохфакторною моделлю потреби поділяють на:
 - а) гігієнічні і фізіологічні;
 - б) мотиваційні і гігієнічні;
 - в) гігієнічні і соціальні;
 - г) гігієнічні і психологічні;
 - д) мотиваційні і фізіологічні.
3. Які з нижченаведених категорій потреб належать до вторинних:
 - а) безпеки, поваги, соціальні;
 - б) самовираження, соціальні, поваги;
 - в) фізіологічні, соціальні, безпеки;
 - г) самовираження, безпеки, соціальні;
 - д) поваги, безпеки, фізіологічні?
4. Які з нижче наведених категорій потреб належать до первинних:
 - а) фізіологічні, безпеки;
 - б) фізіологічні, соціальні;
 - в) фізіологічні, поваги;
 - г) фізіологічні, самореалізації;
 - д) фізіологічні, гігієнічні?
5. За однією з теорій мотивації до вторинних потреб відносять:
 - а) гігієнічні і безпеки;
 - б) безпеки і поваги;
 - в) фізіологічні і гігієнічні;
 - г) влади і успіху;
 - д) влади і безпеки
6. Хто з учених створив теорію Х/У:
 - а) Мак-Клейланд
 - б) Врум
 - в) Маслоу
 - г) Мак-Грегор
 - д) Герцберг?
7. З широкого спектру потреб один з теоретиків вирізняв три найбільш значущі, це:
 - а) влада, успіх, причетність;
 - б) влада, успіх, досягнення;
 - в) влада, успіх, безпека;
 - г) влада, повага, безпека;
 - д) причетність, досягнення, безпека.

8. У якого вченого має місце ієрархічність потреб:
- а) Врума;
 - б) Герцберга;
 - в) Маслоу;
 - г) Мак-Клейланда;
 - д) Мак-Грегора?
9. Що розумів під теорією Х один з теоретиків менеджменту:
- а) підхід;
 - б) вчення;
 - в) категорію;
 - г) метод впливу;
 - д) категорію працівників.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Що розуміють під мотивацією в менеджменті:
- а) спонукання до діяльності;
 - б) внутрішній поштовх до роботи;
 - в) задоволення потреб;
 - г) спонукання і примус?
2. Які асоціації виникають із теорією У:
- а) мова про активних людей;
 - б) мова про ініціативних працівників;
 - в) мова про пасивних людей;
 - г) мова про диференціацію працівників?
3. Які з теорій не входять до теорій психологічної мотивації:
- а) очікувань Лоулера;
 - б) несправедливості;
 - в) продуктивності;
 - г) потреб:
4. Двохфакторну модель мотивації розробив:
- а) Мак-Грегор;
 - б) Мейо;
 - в) Герцберг;
 - г) Маслоу;
 - д) Мак-Клейланд.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Автор піраміди потреб ієрархію побудував у такій послідовності:
- а) фізіологічні;
 - б) самовираження;
 - в) поваги;
 - г) безпеки;
 - д) соціальні.
2. Систематизуйте події, пов'язані з еволюцією поняття мотивація, закінчивши речення:
- а) Від зародження організацій до середини ХІХ ст. існував єдиний принцип —
 - б) Від середини ХІХ ст. до робіт Ф. Тейлора, поширилася ідея ...

- в) 20—30-і р. XX ст. експерименти Е. Мейо показали, що ...
- г) 40—50-і р. XX ст. розвиток теорій змісту доповнив знання...
- д) 60-і р. до нашого часу — розвиток теорій процесу довів, що...

Література:

1. Белокопытов О.И. История и культура менеджмента / О. И. Белокопытов, Г. В. Панасенко. – Красноярск, 1994. – 167 с.
2. Валуев С. А. Организационный менеджмент. / С. А. Валуев, А. В. Игнатов – М., 1993. – 155 с.
3. Виханский О. С. Проблемы развития управления общественным производством. / О. С. Виханский. – М., 1991. – 178 с.
4. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник / под общ. ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М., 1984. – 164 с.
5. Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. – СПб, 1993. – 155 с.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Управлінський контроль: поняття, функції, принципи.
2. Етапи процесу контролю.
3. Зовнішній і внутрішній контроль.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Контролювання в управлінні — це:
 - а) визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи;
 - б) перевірка виконавчої дисципліни підлеглих;
 - в) спонукання підлеглих до виконання роботи;
 - г) коригування планів і завдань, даних підлеглим.
2. Види контролю класифікуються:
 - а) за змістом, сферами, етапами проведення, способами;
 - б) за процесами, ситуаціями, видами завдань;
 - в) за змістом, стадіями розробки, видами ресурсів;
 - г) за виконавцями, наслідками, етапами проведення.
3. Наслідок контролювання повинен:
 - а) стимулювати особисті зусилля підлеглих;
 - б) дати підстави для покарання винних;
 - в) спонукати підлеглих виправлятися;
 - г) дати висновок про дотримання інструкцій.
4. Система контролювання являє собою:
 - а) комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання;
 - б) усі аспекти діяльності організації під кутом зору відповідності їх головним цілям;
 - в) правовий, економічний, фінансовий, соціальний моніторинг діяльності організації;

г) комплекс заходів щодо правильності дій працівників організації.

5. Для підтримки належної системи контролювання необхідні такі передумови:

- а) наявність планів, організаційної структури, організація процесу контролю;
- б) наявність місії та цілей, системи внутрішньофірмової оцінки діяльності;
- в) наявність ринкових умов, системи відповідальності менеджерів;
- г) наявність нормативів, стандартів, правил, типових процедури

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Складові частини системи контролювання конкретизують у:

- а) системі внутрішньо-фірмового контролювання;
- б) системі незалежного контролювання;
- в) системі контролювання вищими органами управління;
- г) системі комплексного управління якістю.

2. Державне контролювання охоплює сфери:

- а) санітарне, екологічне контролювання;
- б) правове, податкове контролювання;
- в) підвідомче, внутрішньогалузеве контролювання;
- г) міністерське, фінансово-економічне контролювання.

3. До організації процесу контролювання входять етапи:

- а) порівняння фактичної діяльності з нормативами;
- б) коригування відхилень у роботі;
- в) створення системи незалежного контролювання;
- г) забезпечення необхідних передумов функціонування системи

4. На ефективність контролювання впливають:

- а) техніка його здійснення;
- б) контролюючі інстанції;
- в) динаміка розвитку колективу;
- г) нормативно-законодавчі акти.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Наслідки контролювання щодо оцінки діяльності підлеглих розташуйте у логічній послідовності і продовжіть речення.

- а) У випадку, якщо ціль досягнуто докладаючи великих зусиль, то працівник отримує ...
- б) Якщо ціль досягнута без особливих зусиль, то працівник одержує ...
- в) З'ясувавши причини недосягнення мети, здійснюють заходи щодо ...
- г) Якщо цілі не досягнуто, то ...

2. Впорядкуйте етапи контролювання:

- а) визначення потреби у корективах;
- б) оцінка виконання;
- в) затвердження стандартів;
- г) порівняння показників виконання зі стандартами.

Література.

1. Ансофф И. Стратегічне керування: пер. с англ / И. Ансофф. - М., 1989. – 250 с.

2. Веснин В. Р. Основы менеджменту / В. Р. Веснин. – М., 1998. – 240 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 183 с.
4. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 161 с.
5. Мескон М. Основы менеджменту: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1994. – 172 с.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця:
 - А) Розпорядницьке регулювання
 - Б) Інструктування
 - В) Дисциплінарне регулювання
2. Координація поточної роботи взаємопов'язаних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічності його виконання:
 - А) процес регулювання
 - Б) результат регулювання
 - В) предмет регулювання
3. Вид регулювання значною мірою спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки:
 - А) Стабілізуюче регулювання
 - Б) Розпоряджувальне регулювання
 - В) Дисциплінарне регулювання
4. Спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту:
 - А) Розпорядницьке регулювання
 - Б) Інструктування
 - В) Дисциплінарне регулювання
5. Регулювання, при котрому проблема розглядається як потенційна можливість. Спрямоване на поліпшення діяльності або отримання найбільшої вигоди з представлених можливостей:
 - А) реактивне
 - Б) попереджуваче
 - В) дисциплінарне
6. Вплив на колектив людей шляхом прийняття оперативних заходів щодо запобігання або усунення відхилень:
 - А) процес регулювання

Б) результат регулювання

В) предмет регулювання

7. Регулювання, що здійснюється, коли не досягнуті стандарти. Спрямовано на згладжування відхилень від стандартів:

А) реактивне

Б) попереджуваче

В) дисциплінарне

Література

1. Джей Э. Эффективна презентація / Є. Джей. – М., 1996. – 132 с.
2. Ладанів И.Ф. Майстерність ділового спілкування / И. Ф. Ладанів. – М., 1998. – 123 с.
3. Рай Л. Розвиток навичок ефективного спілкування / Л. Рай. – Спб, 2002. – 167 с.

ЗМ 1.3 Лідерство, комунікації, контроль та ефективність управління

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Питання для самостійного вивчення:

1. Комунікації в системі керування.
2. Міжособистісні комунікації.
3. Організаційні комунікації.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Комунікації в менеджменті — це:
 - а) обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить її до підлеглих;
 - б) відправлення повідомлень, внаслідок яких керівник дізнається про те, що відбувається у колективі;
 - в) одержання інформації керівником з певних проблем від працівників і зовнішнього середовища;
 - г) послання, яке містить відомості про стан речей чи події.
2. За формою реалізації комунікації поділяють на:
 - а) аналогові та дигітальні;
 - б) формальні та неформальні;
 - в) зрозумілі та незрозумілі;
 - г) службові та побутові.
3. Трансакція — це:
 - а) словесний або безсловесний обмін між двома людьми;
 - б) спілкування із зворотним зв'язком;
 - в) словесний обмін за допомогою комп'ютера або інших технічних засобів;
 - г) процес генерації ідей і передача одержувачу.
4. Поведінка людини як мінімум формується:
 - а) трьома видами трансакцій;
 - б) чотирма видами трансакцій;
 - в) п'ятьма видами трансакцій;

- г) шістьма видами трансакцій.
5. Серед різноманітних трансакцій виокремлюють:
- а) паралельні трансакції;
 - б) перпендикулярні трансакції;
 - в) вертикальні трансакції;
 - г) горизонтальні трансакції.
6. Визначте неіснуючий вид міжособистісних перешкод комунікацій.
- а) нереальні пропозиції;
 - б) невербальні перепони;
 - в) семантичні бар'єри;
 - г) неякісний зворотний зв'язок.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Існують форми вияву трансакції:
- а) природне «Я» — «Дитя»;
 - б) пристосовницьке «Я» — «Дитя»;
 - в) природне «Я» — «Дорослий»;
 - г) пристосовницьке «Я» — «Дорослий».
2. До технічних прийомів, які покращують комунікації, належать:
- а) слідування за мовою, жестами;
 - б) використання однозначних формулювань;
 - в) усунення завад (сторонніх слухачів, телефону тощо);
 - г) встановлення прямого зв'язку.
3. Поняття «інформація» означає:
- а) виклад про стан справ;
 - б) пояснення про стан діяльності;
 - в) новини про щось;
 - г) пропозиція щось зробити.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Процес обміну інформацією відбувається у такому порядку:
- а) кодування;
 - б) зародження ідеї;
 - в) вибір каналу зв'язку;
 - г) декодування;
 - д) передавання;
 - е) зворотний зв'язок.
2. Дослідження експериментальної психології доводять, що людина сприймає 100 % інформації у таких обсягах (розпишіть від більшої частки до мінімальної),
- а) ... очима;
 - б) ... на слух;
 - в) ... на запах;
 - г) ... на нюх;
 - д) ... на дотик.

Література.

1. Люшенс Ф. Організаційне поводження / Ф. Люшенс. – М., 1999. – 215 с.
2. Магура М. И. Сучасний персонал – технології / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М., 2003. – 155 с.
3. Травин В.В. Основи кадрового менеджменту / В. В. Травин, В. А. Дятлів – М., 2001. – 208 с.

Тема 12. Керівництво і лідерство

Питання для самостійного вивчення:

1. Джерела влади менеджерів.
2. Основні підходи до проблеми лідерства.
3. Особливості лідера.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Керівництво — це:
 - а) право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
 - б) право впливати на трудовий колектив;
 - в) повноваження використовувати матеріальні ресурси;
 - г) повноваження вживати контролюючих заходів.
2. Вимоги до професійної компетенції менеджера поділяють на дві групи:
 - а) знання, уміння, здатність працювати з людьми і собою;
 - б) уміння, навички;
 - в) навички, здібності;
 - г) компетентність, фаховість.
3. Які асоціації виникають у зв'язку з поняттям «баланс влади»:
 - а) залежність керівника від підлеглого;
 - б) врівноваженість керівника;
 - в) правильне співвідношення між чисельністю керівників і працівників;
 - г) дозування впливу менеджера на підлеглих?
4. У колективі з високим рівнем розвитку лідер виконує роль:
 - а) генератора ідей, консультанта;
 - б) емоційного центру, експерта;
 - в) адміністратора, громадського діяча;
 - г) організатора, спеціаліста.
5. Порівнюючи стиль управління і стиль керівництва поняття:
 - а) перше ширше;
 - б) друге ширше;
 - в) тотожні;
 - г) в залежності від конкретної ситуації.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До дестимулюючих чинників менеджерської діяльності належать:
 - а) кризові явища економіки;
 - б) ускладнення проблем організації;
 - в) конкуренція товарів і послуг;

- г) відсутність економічних директив.
- 2. До стимулюючих чинників належать:
 - а) можливість вивчити менеджмент;
 - б) можливість реалізувати ініціативу;
 - в) існування виробничо-господарських зв'язків;
 - г) можливість руйнування традиційної ієрархії управління.
- 5. Гратку менеджменту створили:
 - а) Джоан Моутон;
 - б) Роберт Блейк;
 - в) Френк Гілберт;
 - г) Ліліан Гілберт.
- 4. Типи лідерів:
 - а) інструментальний;
 - б) експресивний;
 - в) справжній;
 - г) формальний.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

- 1. Визначте і проранжуйте такі типи лідерства щодо ефективності системи управління.
 - а) експлуататорське — ...;
 - б) демократичний;
 - в) патерналістсько — ...;
 - г) консультативний.
- 2. Систематизуйте за періодом виникнення теорії лідерства:
 - а) поведінковий підхід;
 - б) дослідження Курта Левіна;
 - в) дослідження Мак-Грегора;
 - г) особистісна теорія лідерства;
 - д) ситуаційний підхід.
 - е) двомірний опис стилів,
 - є) система Лайкерта.
 - ж) ситуаційна модель Фідлера

Література:

- 1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. — Львів : Бак, 2001. — 624 с.
- 2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-е вид., випр., допов. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
- 3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 3-е вид., допов. і перероб. — Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. — 384 с.

Тема 13. Ефективність менеджменту

Питання для самостійного вивчення:

1. Сутність, критерії й показники ефективності керування.
2. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
3. Методи розрахунку ефективності системи керування.
4. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалювання керування.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Ефективність менеджменту організацій — це:
 - а) загальний результат реалізованих дій;
 - б) ефект, який отримує від діяльності власник підприємства (організації);
 - в) комплекс стратегічних і оперативних заходів з оптимізації співвідношення ресурсів та результату.
2. Чи взаємопов'язані питання підвищення результативності діяльності організації і ефективність управління:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) частково?
3. За ринкової економіки основним ефектом управлінської діяльності є:
 - а) прибуток;
 - б) капітал;
 - в) дохід.
4. Завданням менеджменту виступає:
 - а) оптимізація прибуткове утворюючих елементів;
 - б) раціоналізація управлінської праці;
 - в) реструктуризація існуючої системи управління.
5. Показники ефективності управління відображають:
 - а) складність відносин і зв'язків між керуючою і керованою системами;
 - б) якість трудового життя підприємства (організації);
 - в) кількісне вираження прибутку.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Показниками ефективності процесів менеджменту є:
 - а) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
 - б) коефіцієнт керованості;
 - в) коефіцієнт ланковості;
 - г) коефіцієнт працездатності.
2. Показниками економічної ефективності виступають:
 - а) оборотність обігових коштів;
 - б) термін окупності;
 - в) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
 - г) ступінь централізації функцій управління.
3. До показників статичної оцінки ефективності управління належать:
 - а) ступінь централізації функцій управління;

- б) діапазон управління;
 - в) коефіцієнт керованості;
 - г) коефіцієнт раціональності управлінської документації.
4. До показників ефективності виконання функцій управління відносять:
- а) коефіцієнт оперативності виконання певної функції;
 - б) загальну трудомісткість управління;
 - в) прибутковість підприємства;
 - г) кількість функцій управління

Література:

1. Гріфін Р. В., Основи менеджменту: Підручник. / Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

Список рекомендованих джерел

1. Василенко В. Теорія та практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. / В. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2002 – 420 с.
2. Виханский О. Менеджмент (3-е изд). / О. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 528 с.
3. Гріфін Р. В. Основи менеджменту: Підручник / Р. В. Гріфін, В. Яцура. - Львів: Бак, 2001-624с
4. Завадський І. С. Менеджмент. / І. С. Завадський. – Т.2 – Вид.2. – К. : УФ/МБ, 2002. – 640 с.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.
6. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. Посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. І перероб. – Л: Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.- видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384с.
7. Лафта Дж Менеджмент : учебник. / Дж. Лафта. – М. : Григорян А.Ф., 2002 – 264 с.
8. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г.Є . Мошок, Л. А. Гомба та ін.- К.: Атака, 2007. – 564с.
9. Сердюк О. Д. теорія та практика менеджменту / Сердюк О. Д. – К: Професіонал, 2004 – 432с
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. –К.: Академ-видав, 2003-608с

Навчальне видання

Методичні вказівки для проведення практичних занять
та організації самостійної роботи студентів
з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ
(МЕНЕДЖМЕНТ)»**

*(для студентів усіх форм навчання напряму
підготовки 6.030601 «Менеджмент»
та слухачів другої вищої освіти
спеціальності 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»)*

Укладач: **ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна

Відповідальний за випуск: *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *В. С. Шевченко*

План 2014, поз. 317М

Підп. до друку 05.12. 2014 р.
Друк на ризографі.
Зам. №

Формат 60 x 84 /16
Ум. друк. арк. 6,8
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК 4705 від 28.03.2014 р.